



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Analýza hospodaření příspěvkové organizace Valašské muzeum v přírodě v Rožnově  
pod Radhoštěm

Economy Analysis of the State Contributory Organization Valašské muzeum v přírodě  
v Rožnově pod Radhoštěm

Student:

Bc. Martina Gesierichová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Urbancová Alžběta, Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Martina Gesierichová**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6202T049 Účetnictví a daně

Téma:

Analýza hospodaření příspěvkové organizace Valašské muzeum  
v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm  
Economy Analysis of the State Contributory Organization Valašské  
muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Právní úprava a charakteristika příspěvkové organizace Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm
  3. Zdroje financování státní příspěvkové organizace
  4. Analýza hospodaření vybrané příspěvkové organizace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

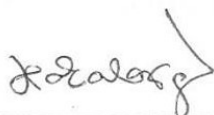
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Příspěvkové organizace 2012-2013*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 376 s. ISBN 978-80-7357-736-0.
- MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2014*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 268 s. ISBN 978-80-7478-527-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Alžběta Urbancová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry

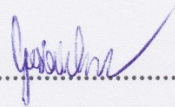


---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, kromě příloh 1 a 6, vypracovala samostatně.  
Přílohy 2–5 a 7–11, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 20. dubna 2016

  
.....  
Martina Gesierichová

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Právní úprava a charakteristika příspěvkové organizace .....	7
2.1	Příspěvková organizace .....	7
2.2	Právní úprava Valašského muzea v přírodě .....	8
2.2.1	Hlavní úkoly Valašského muzea v přírodě .....	9
2.3	Organizační struktura Valašského muzea v přírodě .....	10
2.4	Historie a vznik.....	10
2.4.1	Areál Valašského muzea v přírodě.....	13
2.4.1.1	Dřevěné městečko .....	13
2.4.1.2	Valašská dědina.....	14
2.4.1.3	Mlýnská dolina .....	15
2.4.1.4	Pustevny – Libušín, Maměnka, Pustevenka a Zvonice.....	16
3	Zdroje financování státní příspěvkové organizace.....	18
3.1	Vlastní zdroje.....	18
3.1.1	Návštěvnost .....	21
3.2	Peněžní fondy .....	23
3.2.1	Rezervní fond .....	23
3.2.2	Fond reprodukce majetku.....	24
3.2.3	Fond odměn.....	26
3.2.4	Fond kulturních a sociálních potřeb .....	26
3.2.5	Čerpání fondů .....	28
3.3	Cizí zdroje.....	28
3.3.1	Dotace Ministerstva kultury České republiky .....	29
3.3.1.1	Příspěvek na provoz .....	30
3.3.1.2	Investiční dotace.....	31

3.3.1.3	Účelová individuální dotace .....	32
3.3.1.4	Neinvestiční účelová dotace na kulturní aktivity .....	33
3.3.2	Dary .....	35
3.4	Problematika odměňování zaměstnanců Valašského muzea v přírodě .....	37
3.5	Analýza zdrojů financování organizace .....	38
4	Analýza hospodaření vybrané příspěvkové organizace .....	41
4.1	Účetnictví .....	41
4.1.1	Rozvaha .....	43
4.1.2	Výkaz zisku a ztráty .....	45
4.1.3	Příloha .....	47
4.1.4	Přehled o peněžních tocích .....	48
4.1.5	Přehled o změnách vlastního kapitálu .....	48
4.2	Interní audit .....	49
4.3	Strategická analýza .....	50
4.3.1	Marketingový mix .....	51
4.3.2	SWOT analýza .....	53
4.4	Finanční analýza .....	56
4.4.1	Horizontální analýza .....	57
4.4.1.1	Horizontální analýza – Rozvaha .....	57
4.4.1.2	Horizontální analýza – Výkaz zisku a ztráty .....	59
4.4.2	Vertikální analýza .....	60
4.4.2.1	Vertikální analýza – Rozvaha .....	60
4.4.2.2	Vertikální analýza – Výkaz zisku a ztráty .....	62
4.4.3	Shrnutí finanční analýzy .....	63
4.5	Návrh a doporučení .....	63
5	Závěr .....	64
	Seznam použité literatury .....	66

Seznam zkratek .....	69
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	



# 1 Úvod

**Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm** je příspěvková organizace, jehož založení sahá na začátek 19. století. Tehdy si lidé začali uvědomovat vzácnost svého jazyka, lidovou architekturu, národní specifičnost, národní kulturu a lidové kroje. Především si lidé uvědomovali vzácnost a význam lidových staveb a potřebu zachránit tyto památky.

Proto se začínaly budovat muzea, kterými lidé chtěli dokázat světu svou bohatou minulost a kulturní vyspělost. Také valašský kraj se mohl prokázat významným kulturním dědictvím. Jeden z podnětů vzniku muzea ve městě Rožnov pod Radhoštěm byl vznik klimatických lázní právě v tomto malebném městečku. A potřeba rožnovským lázeňským hostům zpříjemnit jejich léčebný pobyt návštěvou místního parku s dřevěnými historickými chalupami.

Za založení Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm vdčíme bratrům Jaroňkovým z Malenovic u Zlína.

Muzeum se skládá z nespočtu starodávných dřevěných chalup a i nyní se neustále rozrůstá. Cílem Valašského muzea je předávání národních tradic, aby byla valašská minulost uchována budoucím generacím.<sup>1</sup>

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit finanční situaci státní příspěvkové organizace Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm v letech 2013–2015. Cílem diplomové práce je také charakteristika státní příspěvkové organizace Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, vymezení zdrojů financování a jejich analýzy.

Práce je rozčleněna do pěti kapitol. Ve druhé kapitole je charakteristika státní příspěvkové organizace Valašského muzea v přírodě z pohledu specifické právní úpravy, organizační struktury, historie a jednotlivých činností. Třetí kapitola se zabývá vymezením a analýzou hlavních i vedlejších finančních zdrojů příspěvkové organizace v letech 2013–2015. Obsahem čtvrté kapitoly je horizontální a vertikální analýza provedena z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Ve čtvrté kapitole je také provedena i strategická analýza pomocí SWOT analýzy a marketingového mixu.

Při zpracování diplomové práce byly použity dostupné materiály v knižní i elektronické podobě a metoda analýzy, deskripce, komparace a zhodnocení.

---

<sup>1</sup>ROMÁNKOVÁ, Eva (ed.). *Uchováno budoucím generacím: Devadesát let sbírkotvorné činnosti Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2015. 335 s. ISBN 978-80-87210-51-2.

## 2 Právní úprava a charakteristika příspěvkové organizace

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm (dále jen „VMP“) je **státní příspěvkovou organizací** vystupující v právních vztazích svým jménem a nesoucí odpovědnost plynoucí z těchto vztahů podle ustanovení **zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.**

### 2.1 Příspěvková organizace

Příspěvkové organizace se podle české právní úpravy rozdělují na základní dva druhy. První druh příspěvkové organizace je zřizován územním samosprávným celkem podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů. Druhý druh jsou příspěvkové organizace zřizované státem podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů dle § 54, stanovuje, že: *„státní příspěvkové organizace, které ve vztahu k majetku dosud vykonávaly právo hospodaření, popř. právo společného hospodaření nebo které budou obdobně ještě zřízeny, jsou právníckými osobami a hospodaří s majetkem.“*

Nicméně dle § 55 téhož zákona: *„organizace nemají vlastní majetek; za podmínek stanovených tímto zákonem nabývají majetek pro stát a jejich příslušnost hospodařit s majetkem se řídí tímto zákonem.“*<sup>2</sup>

V případě Valašského muzea v přírodě se jedná o **státní příspěvkovou organizaci**, tudíž se práce zaměřuje na tento druh příspěvkových organizací.

Hospodaření státní příspěvkové organizace dle zákona č. 218/2000 Sb.: *„Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze v rámci finančních vztahů stanovených*

---

<sup>2</sup>ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ ČR: *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy.* [online]. Česká republika: Parlamentní INSTITUT, 2014 [23. 1. 2016]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU.pdf](http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf)

*zřizovatelem. Dále příspěvková organizace hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie, z finančních mechanismů a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu.*“<sup>3</sup>

## 2.2 Právní úprava Valašského muzea v přírodě

Valašské muzeum v přírodě bylo zřízeno Ministerstvem kultury České republiky *Zřizovací listinou Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm* v roce 1991. Dne 12. prosince 2013 byla Ministerstvem kultury České republiky vydána nová *Zřizovací listina Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Valašské muzeum v přírodě bylo v roce 1995 nařízením vlády č. 262/1995 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků, prohlášeno za **národní kulturní památku**.

Sídlo Valašského muzea se nachází na ulici Palackého č. p. 147, PSČ 756 61, Rožnov pod Radhoštěm. Identifikační číslo VMP, které bylo muzeu přiděleno Českým statistickým úřadem, je 00098604, oblast působnosti Česká republika a DIČ CZ00098604.

Organizace hospodaří s movitým i nemovitým majetkem, jehož vlastníkem je Česká republika. Tento majetek využívá ke své činnosti a plnění úkolů za podmínek stanovených právními předpisy o ochraně sbírek muzejní povahy a o majetku České republiky. Při své činnosti se VMP řídí předpisy právního řádu České republiky, podzákonnými předpisy zřizovatele a dokumentem „Přehled stanovených úkolů“. Finanční hospodaření muzea se řídí právními a dalšími předpisy pro finanční hospodaření příspěvkových organizací státu a stanoveným finančním vztahem mezi zřizovatelem a VMP.<sup>4</sup>

Organizace plní funkce muzejní instituce podle ustanovení **§ 2 odst. 3 zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších změn a doplňků** (dále jen „zákon o ochraně sbírek“). VMP se zřizuje za účelem získávat, evidovat, shromažďovat, trvale uchovávat, odborně zpracovávat

<sup>3</sup>§ 53 Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>4</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: *Výroční zprávy*. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: [Http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/](http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/)

a zpřístupňovat veřejnosti sbírky muzejní povahy. Valašské muzeum v přírodě dále provádí základní a aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj týkající se sbírky muzejní povahy a sbírkových předmětů. Mezi další důležité důvody zřízení Valašského muzea patří i šíření výsledků z výzkumu a vývoje prostřednictvím výuky, muzejních programů a výstav.<sup>5</sup>

**Hospodářský výsledek** je tvořen hospodářským výsledkem z hlavní činnosti a ziskem z jiné činnosti po zdanění.

V případě ztrátového výsledku hospodaření je Ministerstvo kultury České republiky povinno projednat s organizací zabezpečení úhrady této ztráty. Ztráta se uhradí z rezervního fondu organizace, z rozpočtu zřizovatele nebo ze zisku v následujícím roce.<sup>6</sup>

### 2.2.1 Hlavní úkoly Valašského muzea v přírodě

Muzeum shromažďuje sbírku movitých a nemovitých věcí k dějinám lidové kultury se zvláštním zřetelem na dějiny lidové architektury z moravských a slezských regionů. Jeden z hlavních úkolů muzea je tedy sbírkotvorná činnost. Organizace se také například věnuje chovu původních hospodářských zvířat a pěstování původních odrůd plodin.

Valašské muzeum vydává publikace, audio a video nahrávky. Veškerá dokumentace je k nalezení v odborné knihovně, kterou muzeum spravuje spolu se sbírkou dokumentů archivní povahy, fotografickým archivem, filmotékou a videotékou.

K veškerým sbírkám a objektům muzeum pořizuje odbornou písemnou, zvukovou a obrazovou dokumentaci. Prostředí, z něhož jsou sbírky čerpány, je ošetřeno vědeckým výzkumem. Sbírkový materiál a výsledky odborného výzkumu muzeum prezentuje prostřednictvím stálých expozic a krátkodobých či dlouhodobých výstav. Organizace se zabývá i vlastní publikací či přednáškovou činností nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Valašské muzeum pořádá konference a semináře vztahující se k činnosti muzea. Organizace se věnuje výchovným aktivitám pro širokou veřejnost, zvláště pro děti, mládež, seniory a handicapované osoby. Muzeum je velmi oblíbené zvláště díky pořádání folklórních programů a festivalů, kde jsou ukázány tradiční řemesla, hudební a divadelní kultura a zejména lidové tance a zpěvy.

---

<sup>5</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: *Výroční zprávy*. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

<sup>6</sup>§ 55 zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

Na základě pověření Ministerstva kultury České republiky muzeum vydává osvědčení k vývozu předmětů kulturní hodnoty dle **zákona č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty ve znění pozdějších změn a doplňků**.

VMP spolupracuje s řadou českých i zahraničních partnerů. Zejména s *Asociací muzeí a galerií, Českým svazem muzeí v přírodě, Folklorním sdružením České republiky, International Council of Organizations of Folklore Festivals, Association of European Open-Air Museums a International Association of Agricultural Museums*. V neposlední řadě muzeum například poskytuje informační služby spojené s hlavní činností muzea.<sup>7</sup>

### 2.3 Organizační struktura Valašského muzea v přírodě

Strukturu státní příspěvkové organizace Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm stanoví organizační řád, který vydává a mění ředitel muzea jakožto statutární orgán.

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm řídí ředitel, kterého jmenuje a odvolává Ministerstvo kultury České republiky. Ředitel přebírá odpovědnost za plnění poslání muzea a hospodaření s financemi. Ředitel také po prokonzultování s Ministerstvem kultury jmenuje statutárního zástupce, který ředitele zastupuje v jeho nepřítomnosti. Dále ředitel jmenuje a odvolává náměstky, kteří řídí jednotlivé odborné útvary. Jedná se o tyto útvary: Útvar ředitele, Útvar pro odbornou činnost, Technický útvar, Provozní útvar, Ekonomický útvar a Metodické centrum. Ředitelem Valašského muzea v přírodě je Ing. Jindřich Ondruš. **V Příloze 1 je organizační schéma VMP.**

V organizaci v roce 2014 bylo zaměstnáno 117 přepočtených zaměstnanců (jedná se o průměrný počet zaměstnanců s ohledem na sezónní brigádníky).

### 2.4 Historie a vznik

Podnět vzniku Valašského muzea v přírodě sahá do roku 1895, kdy se uskutečnila **Československá národopisná výstava v Praze**. Na této výstavě bylo Valaško reprezentováno ukázkami valašských krojů a zejména valašskou roubenou architekturou

---

<sup>7</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: *Výroční zprávy*. [online]. [2. 1. 2016]. Dostupné z: [Http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/](http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/)

podle návrhu architekta Dušana Jurkoviče. Přípravou výstavy si spousta lidí uvědomila důležitost národopisu.<sup>8</sup>

Ukázka Valašska na výstavě v Praze oslovila a inspirovala spoustu lidí, zejména bratry **Bohumíra a Aloise Jaroňkovy**, kterým výstava vnukla první myšlenku o založení muzea. Bratři pocházeli z Malenovic u Zlína a roku 1909 se přistěhovali do Rožnova pod Radhoštěm, který lidovou architekturou přímo hýřil, avšak bylo velké nebezpečí, že ji brzo ztratí. Bratři byli velmi inspirováni Švédskem, které tehdy již budovalo svůj pověstný Skanzen ve Stockholmu. Alois Jaroněk tento Skanzen navštívil v rámci studijní stáže. Švédští tvůrci tamějšího muzea Aloise ochotně zasvětili do budování muzea a především transferů dochovaných objektů z terénu.<sup>9</sup>

Sourozenci Jaroňkovi **v roce 1913** předložili první návrh muzea Muzejnímu spolku (Muzejní spolek byl založen v roce 1911 v Rožnově pod Radhoštěm, jeho náplň byla především obstarávat subvence a podporu pro Valašské muzeum). Tento návrh nedostal šanci kvůli první světové válce, která celou realizaci přerušila.<sup>10</sup>

V roce 1920 bratři vytvořili druhý návrh muzea, který se v dubnu **v roce 1925** začal realizovat. Rok 1925 se tedy slavnostně zapsal do historie vznikem Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm.

V roce 1925 se v Rožnově konal první **folklórní festival na Valašsku**. Tyto rožnovské slavnosti se konaly v rožnovském parku, kde se nacházelo nově vzniklé muzeum, které se tímto dnem oficiálně otevřelo pro veřejnost. V parku zvaném Hájnice – areálu dnešního Valašského muzea v přírodě – byly k těmto slavnostem přeneseny a postaveny první muzejní objekty z rožnovského náměstí: Billův měšťanský dům z roku 1750 a Rožnovská radnice – poschod'ová roubená stavba z roku 1770. Dále několik dalších drobnějších staveb, například zvonička z Dolní Bečvy a včelíny.<sup>11</sup> Stavby tvořily dokonalou kulisu pro folklórní festival, který v lidech probudil zájem o udržení tradiční kultury pro další generace.

Do tří let přibyla Vaškova hospoda, pocházející už z 16. století (jedná se o nejstarší objekt ve Valašském muzeu). Hospoda byla také přenesena z rožnovského náměstí. Z důvodu

---

<sup>8</sup>ROMÁNKOVÁ, Eva (ed.). *Uchováno budoucím generacím: Devadesát let sbírkotvorné činnosti Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2015. 335 s. ISBN 978-80-87210-51-2.

<sup>9</sup>TÁBORSKÝ, František a Josef VÁLEK. *Naše Valašsko: kulturní věstník o jeho životě a potřebách*. Vsetín, Valašské Meziříčí, Brno: Valašský krúžek, 1932. ISSN 18058000.

<sup>10</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: [Http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/o-muzeu/vznik-a-vyvoj/](http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/o-muzeu/vznik-a-vyvoj/)

<sup>11</sup>ROMÁNKOVÁ, Eva (ed.). *Uchováno budoucím generacím: Devadesát let sbírkotvorné činnosti Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2015. 335 s. ISBN 978-80-87210-51-2.

chátrání stavby a nevyhovujících prostor pro hostinskou činnost se Vaškova hospoda dočkala největší slávy právě až po přenesení do Valašského muzea v přírodě.<sup>12</sup> Její účel je zachován dodnes a slouží k občerstvení hostů Valašského muzea. Dále například studna ze Štramberka a z Horního Lidče a kříž z Valašské Polanky.

V roce 1933 zemřel jeden z bratrů Bohumír. V tomto roce byla dostavěna kopie Fojtství z Velkých Karlovic. V období druhé světové války byl vystavěn krásný dřevěný kostel pomocí skupiny tesařů mistra Michala Fabiána. Inspirací jim byl kostel z Větrkovic u Příbora, který v roce 1887 vyhořel. Tento nově vzniklý areál byl později pojmenován **Dřevěné městečko**.<sup>13</sup>

V 50. letech vznikl projekt na druhou část muzea a byl pojmenován **Valašská dědina**. O deset let později došlo k její výstavbě. Valašská dědina je zrealizována na místě zvaném Stráž. Jedná se o krásnou valašskou louku, nacházející se v prudkém kopci. Tímto se muzeum může pyšnit dokonalou autentičností valašských domečků, které byly stavěny právě ve valašských kopcích.

Nejnáročnější část muzea byl třetí areál nazývaný se **Mlýnská dolina**, která byla dokončena v roce 1983. Zde se nachází převážně tehdejší stavby využívající vodní síly.

**Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm** (dále VMP) je roku 1925 **oficiálně založeno sourozenci Jaroňkovými** ve spolupráci s Muzejním spolkem. Po zrušení muzejního spolku v roce 1953 se muzeum dostalo pod správu muzea ve Valašském Meziříčí. O rok později se muzeum dostalo pod správu Krajského muzea v Gottwaldově. Reorganizace krajské správy v roce 1960 znamenala, že skanzen přebral Okresní národní výbor ve Vsetíně.<sup>14</sup>

V roce 1960 byl jmenován první ředitel, PhDr. Arnošt Kubeša (v tomto roce byla funkce správce muzea změněna na ředitele muzea) Od tohoto roku si ředitel muzea začal uvědomovat nedostatek zaměstnanců, stálí zaměstnanci byli pouze dva. Muzeum začalo nabízet práci dělníkům, tesařům, mistrům apod. Během následujících let se zvýšil počet zaměstnanců na téměř sto stálých pracovníků.

Ke dni 1. července 1971 se zřizovatelem stal **Odbor kultury Severomoravského krajského národního výboru v Ostravě**.

---

<sup>12</sup>HABUSTOVÁ, Milena. *Vaškova hospoda*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2010. 55 s. ISBN 978-80-87210-31-4.

<sup>13</sup>ŠTIKA, Jaroslav a Oldřich KRAMOLIŠ. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Praha: ČTK-Pressfoto, 1991. 47 s. ISBN 80-7046-057-1

<sup>14</sup>KOLEKTIV AUTORŮ. *Museum Vivum, Sborník Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm 2005*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2005, 158 s. ISBN 80-239-6243-4.

Severomoravský krajský národní výbor řídil Valašské muzeum podle § 20 zákona o národních výborech s účinností od 1. července 1971 státní kulturní příspěvkovou organizací a stanovil jako jeho základní pracovní náplň muzejní, etnografickou, památkovou a kulturně výchovnou činnost, zejména pro oblast Valašska, Moravskoslezských Beskyd a Moravskoslovenského pomezí.

Po roce 1981 se muzeum dokonce stalo garantem pro rozvoj ostatních muzeí v přírodě v republice. Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm se o ostatní muzea, která spravovala historické lidové památky, starala a metodicky je vedla.

Muzeum se proslavilo i v zahraničí. Tehdejší ředitel Jaroslav Štika se stal členem výboru Svazu evropských muzeí v přírodě a v letech 1986–1990 vykonával funkci viceprezidenta tohoto Svazu.<sup>15</sup>

1. ledna 1991 se stalo zřizovatelem Ministerstvo kultury České republiky, a tak je tomu až dodnes.<sup>16</sup>

#### 2.4.1 Areál Valašského muzea v přírodě

Jak již bylo výše zmíněno, Valašské muzeum v přírodě se nachází v Rožnově pod Radhoštěm. Jedná se o malebné městečko na úpatí hory Radhošť.

V současné době muzeum tvoří tři areály, a tedy **Dřevěné městečko, Valašská dědina** a **Mlýnská dolina**, expoziční budova Sušák a také soubor staveb lidové architektury na **Pustevnách – Libušín, Maměnka, Pustevenka** a **zvonička**.

##### 2.4.1.1 Dřevěné městečko

**Dřevěné městečko** je nejstarší část muzea. Otevřené veřejnosti bylo již v roce 1925, ale neustále bylo doplňováno dalšími stavbami. Idea bratrů Jaroňkových byla vytvořit typické

---

<sup>15</sup>ROMÁNKOVÁ, Eva (ed.). *Uchováno budoucím generacím: Devadesát let sbírkotvorné činnosti Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2015. 335 s. ISBN 978-80-87210-51-2.

<sup>16</sup>KOLEKTIV AUTORŮ. *Museum Vivum, Sborník Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm 2005*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2005, 158 s. ISBN 80-239-6243-4.



náměstí tehdejší doby obdélníkového tvaru. Měly se tam nacházet jak bohaté měšťanské domy, tak i obydlí valašské nižší třídy.

Představuje tedy způsob bydlení a kulturu řemeslníků i bohatých měšťanů z Valašska. Nachází se tam například **Fojtství**, kopie domu z Velkých Karlovic z roku 1793 a dřevěný **kostel svaté Anny** z Větrkovic u Příboru, ve kterém se dodnes slaví mše svaté. Kolem kostela se nachází Valašský slavín – hřbitov, který se dělí na dvě části. První část je tzv. symbolická, kde jsou přeneseny náhrobky valašských slavných rodáků. Ve druhé, mladší části jsou skutečné hroby významných valašských osobností, jejichž život přinesl obohacení valašské kultury a jejichž zásluhou nezanikla valašská historie. Na hřbitově jsou například ostatky zakladatelů sourozenců Jaroňkových, slavného spisovatele Čenka Kramoliše, spisovatele slavné pohádky Broučci Jana Karafiáta apod.

Mezi další významné stavby patří **Rožnovská Radnice**, **Billova Chalupa** – měšťanský dům z rožnovského náměstí. Dále pověstná hospoda **Na posledním groši**, kde si dodnes návštěvníci muzea mohou zpříjemnit prohlídku objednáním tradičních pokrmů a různých valašských pochoutek a specialit stejně jako ve **Vaškově hospodě**.

Všechny stavby patří do slohového střeoevropského umění renesance, empíru a baroka, které se spojuje s karpatskou lidovou kulturou.<sup>17</sup>

Důležitý záměr zakladatelů muzea bylo přání, aby muzeum bylo „živé“. Proto se právě v Dřevěném městečku nachází **venkovní amfiteátr**, kde probíhají programy. Například lidové tance, zpěvy, taneční soutěže lidových tanců a nespočet dalších pořadů. Při nevhodném počasí se programy přesouvají do **Janíkovy stodoly**, která byla postavena právě pro tyto účely. Jedná se o kongresový a divadelní sál pro více jak 260 diváků.

#### 2.4.1.2 Valašská dědina

Valašská dědina byla veřejnosti **otevřena roku 1971**, avšak s budováním se začalo již o deset let dříve. Jedná se o nejrozsáhlejší areál muzea. Postupně se vytvářel model obce z 18. až 20. století. Stavby se nacházejí v hornaté, kopcovité krajině, která svou členitostí připomíná nejednu beskydskou vesničku. Díky tomuto prostředí se ve Valašské dědině návštěvníci cítí identicky, jako předkové tamních valašských měšťanů.

---

<sup>17</sup>ŠTIKA, Jaroslav a Oldřich KRAMOLIŠ. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Praha: ČTK-Pressfoto, 1991. 47 s. ISBN 80-7046-057-1.

Nachází se tam chalupy různých sociálních vrstev. Etnografové se snažili o dodržení struktury umístění obydlí podle hodnoty obyvatel, stejně jako tomu bylo v minulosti. Fojtství (od slova fojt – nejbohatší rychtář) stálo obvykle v dolní části kopců, kde byla nejlepší půda. Proto i v muzeu stojí **Fojtství z Lidečka** právě v dolním konci.

Naopak nejchudší společenské vrstvy měly obydlí vysoko v kopcích na okrajích obcí, kde byla nejméně kvalitní půda. Tomuto odpovídá například **Chalupa z Leskovce u Vsetína**, nacházející se v ústraní Valašské dědiny. Tento typ chalup byl velmi běžný. Jednalo se o malinkou jizbu, která měla pouhých 5,5 m<sup>2</sup>.

Také evangelický kostel se dříve umisťoval na okraji vesnice, a to z důvodu zákazu protestantské víry. Proto i ve Valašském muzeu se Evangelický toleranční kostel nachází na okraji Valašské dědiny.<sup>18</sup>

Mezi další stavby patří například **Koliba z Černé hory**, **Stánisko z Rákošového**, **Blinkova chalupa z Horní Bečvy**, **Pasekářská usedlost z Velkých Karlovic** a spoustu dalších.

V rámci realizace Norských grantů (viz níže) jsou postaveny i tyto nové objekty: **Škola z Velkých Karlovic**, **Hospoda s kupeckým krámem ze Zděchova** a již výše zmíněný **Evangelický toleranční kostel z Huslenek**.<sup>19</sup>

Také se zde nachází různé hospodářské stavby jako **Sušárna ovoce ze Študlova**, **Větrný mlýn z Kladník**, **zvonice, sklípky, studny, chlévy a stodoly**.<sup>20</sup>

Návštěvník muzea má pocit, že se v Rožnově zastavil čas, a to nejen díky volně pobíhajícím ovečkám, koním a oslům, ale především díky domečkům, ve kterých nejen že je vybavení naprosto odpovídající tehdejší době, ale především se v nich nachází pracovníci muzea v šatech přesně takových, jako nosili původní majitelé daných domů, a s milou tváří povídají o původu chalup.

#### 2.4.1.3 Mlýnská dolina

**V roce 1982** byl veřejnosti zpřístupněn nejmladší areál Valašského muzea, a to **Mlýnská dolina**, která se nachází mezi Dřevěným městečkem a Valašskou dědinou, v údolní

<sup>18</sup>VESELSKÁ, Jiřina. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm 1925-2005*. V Rožnově pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě, 2005, 123 s. ISBN 80-239-4462-2.

<sup>19</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/prohlidka-muzea/valasska-dedina/>

<sup>20</sup>VESELSKÁ, Jiřina. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm 1925-2005*. V Rožnově pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě, 2005, 123 s. ISBN 80-239-4462-2.

louce na úpatí svahu Karlova kopce. Důvod vzniku této části je dochování nejen života tehdejších lidí a jejich obydlí, ale také tehdejší technologie. Především vyzdvihnutí vody jako zdroje energie, bez kterého by nefungoval ne jeden stroj. Většina staveb v Mlýnské dolině je tedy poháněna vodou.

Objekty pochází ze 17. až 20. století. Nachází se tam například **valcha, vodní pila, vodní mlýn, lisovna oleje, hamr** a podobně. V objektu **Vozovny z Ostravice** je expozice tehdejších dopravních prostředků, které se využívaly v lesnictví, zemědělství a dalších řemesel.<sup>21</sup>

V rámci realizace Norských grantů byly v rozmezí roků 2008–2009 postaveny tři nové objekty: **Obytný dům z Trojanovic, Kovárna z Horní Lidče a Stodola s chlévem z Velkých Karlovic.**<sup>22</sup>

#### 2.4.1.4 Pustevny – Libušín, Maměnka, Pustevenka a Zvonice

Pustevny jsou umístěny nad Rožnovem blízko známé hory Radhošť. Stavby Libušín a Maměnka na Pustevnách byly vystavěny **v letech 1897–1899** podle návrhů architekta **Dušana Sámo Jurkoviče** a stavitele **Michala Urbánka**. D. S. Jurkovič navrhoval stavby podle principů kombinování a skládání prvků a motivů lidového stavitelství z lokalit Valaška i Slovenska. Původně tyto objekty patřily Pohorské jednotě Radhošť. Jednota měla za cíl vytvořit na pustevnách útulnu, kde by mohli přespávat turisté, a zjednodušit tak přístup do valašských hor.

V roce **1948** byla pohorská jednota násilně rozpuštěna a majitelem objektu se stal podnik **Valašské hotely a restaurace**. V roce **1995** se stal vlastníkem stát s právem hospodaření pro Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm. V roce 1995 byly tyto objekty prohlášeny za **Národní kulturní památku**.<sup>23</sup> Valašské muzeum začalo okamžitě s celkovou rekonstrukcí, Libušín i Maměnka byly ve velmi chátrajícím stavu. V roce 1999 byl Libušín opět otevřen po rekonstrukci a Maměnka o čtyři roky později, a to v roce 2003.

---

<sup>21</sup>ŠTIKA, Jaroslav a Oldřich KRAMOLIŠ. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Praha: ČTK-Pressfoto, 1991. 47 s. ISBN 80-7046-057-1.

<sup>22</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/prohlidka-muzea/mlynska-dolina/>

<sup>23</sup>HASALÍK, Radek. *Pustevny*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2008. 43 s. ISBN 978-80-87210-12-3.

## **Libušín**

Jídlna Libušín je pojmenována k počtě české kněžny Libuše. Výzdoba interiéru je podle návrhů známého malíře **Mikoláše Alše**. Podle odborníků patří Libušín k nejcennějším dílům architekta Jurkoviče.<sup>24</sup>

V noci z 2. na 3. března 2014 došlo k rozsáhlému **požáru Libušína**. Z tohoto důvodu je objekt nepřístupný veřejnosti, na obnovu této národní kulturní památky je vyhlášena veřejná sbírka. V současné době Valašské muzeum připravuje projektovou dokumentaci pro stavební povolení na celkovou rekonstrukci objektu Libušín, která by měla být dokončena roku 2017.

## **Maměnka**

Maměnka byla vybudována jako lidová útulna pro turisty. Jedná se o jednu z nejpropracovanějších staveb architekta Jurkoviče. Nyní slouží jako ubytovací zařízení hotelového typu, kde se nachází 11 pokojů. Všechny pokoje jsou v původním stylu a zachovány jsou i původní barvy pokojů. Stavba je vybavená topením a elektroinstalací, ale s veškerou opatrností historické budovy.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/prohlidka-muzea/pustevny/>

<sup>25</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/prohlidka-muzea/pustevny/>

### 3 Zdroje financování státní příspěvkové organizace

Finanční zdroje příspěvkových organizací lze obecně rozdělit na tři hlavní kategorie. Vlastní zdroje, které vznikají v organizaci vlastní činností. Cizí zdroje, jedná se především o půjčky. Nenárokové zdroje, což jsou zpravidla dary od soukromých osob, případně prostředky z veřejných rozpočtů.<sup>26</sup>

Státní příspěvková organizace Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm je zřízena Ministerstvem kultury České republiky. Proto hypotéza této práce zní: Jsou pro Valašské muzeum dotace a příspěvky od zřizovatele Ministerstva kultury České republiky zároveň hlavním zdrojem financování?

#### 3.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje vznikají v organizaci vlastní činností, proto se také mohou nazývat zdroje samofinancování.<sup>27</sup>

Vlastní zdroje Valašského muzea v přírodě jsou například výnosy z vlastních tržeb, především výnosy z prodeje služeb, výnosy z pronájmu či výnosy z prodeje vlastních výrobků.

Vlastní zdroje Valašského muzea v přírodě dosahovaly v roce 2015 přibližně 40 % z veškerých výnosů, což plyne z **tabulky 3.10**. Takto vysoké procento vlastních zdrojů je pro státní příspěvkovou organizace vysoce úspěšné.

Nejvýznamnější vlastní zdroje příspěvkové organizace VMP jsou především Výnosy z prodeje služeb, jak je patrné z **tabulky 3.1**. Tržby z prodeje služeb tvoří především tržby ze vstupného do Valašského muzea a dále například tržba z bryčky s kočím, který vozí za poplatek návštěvníky po areálu muzea. Výnos Valašského muzea v přírodě čistě ze vstupného v roce 2015 byl téměř **16 a půl milionů Kč**, jedná se o 19,58 % z veškerých výnosů organizace. **V roce 2014** byla částka za vstupné **16 milionů Kč**, jedná se o 19,55 % z veškerých výnosů, **v roce 2013** jen **14 milionů**, jedná se o 19,54 % z veškerých výnosů. Tržby ze vstupného každoročně stoupají.

---

<sup>26</sup>PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8.

<sup>27</sup>PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8.

Mezi vyšší vlastní zdroje se řadí taky Ostatní výnosy, jedná se o různé mikro projekty, výnosy z reklam (reklamní poutače v areálu muzea), přeúčtování energií nájemcům apod. Ostatní výnosy byly **v roce 2015** ve výši **9 690 915 Kč**, **v roce 2014** byly až o dvě třetiny nižší, a to **3 065 391 Kč** a **v roce 2013** byly **1 336 333 Kč**. Tento velký rozdíl ve skupině ostatní výnosy z činnosti, který nastal v roce 2015, byl především kvůli zaúčtování prominuté doměřené daně.

Tržby z pronájmu dosahují v roce 2014 a v roce 2015 o přibližně sedm set tisíc korun méně než v roce 2013 z důvodu vyhoření Libušina, který byl také pronajímán. Valašské muzeum dále pronajímá restaurační zařízení přímo v areálu muzea, obchod se suvenýry v Sušáku a Maměnku na Pustevnách. Organizace poskytuje objekty již několik let za neměnný nájem, který se navyšuje pouze o inflaci.

Tržby z prodaného dlouhodobého hmotného majetku jsou nestálé. V roce 2013 a v roce 2014 byly výnosy téměř minimální, šlo o 2–5 tisíc Kč. V roce 2015 se jednalo o 243 tisíc Kč z důvodu vyřazení osobního automobilu a dvou nákladních automobilů.

Tržby z prodaného zboží jsou ve všech třech sledovaných letech velmi nízké, v roce 2014 a v roce 2015 nedosahují tržby ze zboží ani jednoho procenta veškerých vlastních zdrojů. Jedná se například o prodej odborné literatury, pohlednic, obálek, poštovních známek, pamětních medailí, prospektů apod. Organizace toto zboží prodává přímo v areálu muzea v tzv. Poštovně a také prostřednictvím internetového obchodu.

Tržby z vlastních výrobků nedosahují v žádném ze sledovaných období (v roce 2013–2015) ani jednoho procenta z veškerých vlastních zdrojů. Jedná se o prodej palivového dříví, podkoviček od kováře a prodej zvířat. Organizace by se mohla zaměřit právě na prodej vlastních výrobků. Například ukázkou výroby typických valašských produktů, jako jsou motyky, košťata, dřevěné hrábě, valašky apod., a následně by organizace tyto produkty prodávala.

Pro Valašské muzeum je velmi atraktivní a u návštěvníků oblíbené tzv. oživení chalup, zejména v areálu Valašské dědiny. V určitých chalupách sedí typické valašské tetičky ve valašských krojích a vypráví návštěvníkům o valašském životě, o rodině, která v chalupě bydlela, a o životě na Valašsku. Toto oživení se týká pouze několika málo chalup, a proto by bylo vhodné spojit oživení chalup zvýšeným počtem pracovníků v chalupách s výrobou vlastních výrobků. Valašské tetičky by mohly v chalupách vyprávět a zároveň by mohly vyrábět typické valašské produkty, například plést valašské košíky.

Podrobnější přehled vlastních zdrojů je ukázán v **tabulce 3.1**.

**Tab. 3.1** Porovnání vlastních zdrojů VMP v letech 2013, 2014 a 2015

<b>Vlastní zdroje VMP</b>						
	<b>Rok 2013</b> v tis. Kč	<b>%</b>	<b>Rok 2014</b> v tis. Kč	<b>%</b>	<b>Rok 2015</b> v tis. Kč	<b>%</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků	87	0,39	117	0,45	101	0,29
Tržby z prodeje služeb	14 439	64,7	16 853	64,5	17 196	49,4
Tržby z pronájmu	2 753	12,3	2 064	7,9	2 036	5,85
Tržby z prodaného zboží	341	1,53	191	0,73	211	0,61
Výnosy z prodeje DHM	5	0,02	2	0	243	0,7
Čerpání fondů	3 363	15,1	3 840	14,7	4 868	14
Ostatní výnosy z činnosti	1 336	5,98	3 066	11,7	9 691	27,9
Finanční výnosy	1	0	0	0	456	1,3
<b>Vlastní zdroje celkem</b>	<b>22 325</b>	<b>100</b>	<b>26 133</b>	<b>100</b>	<b>34 802</b>	<b>100</b>

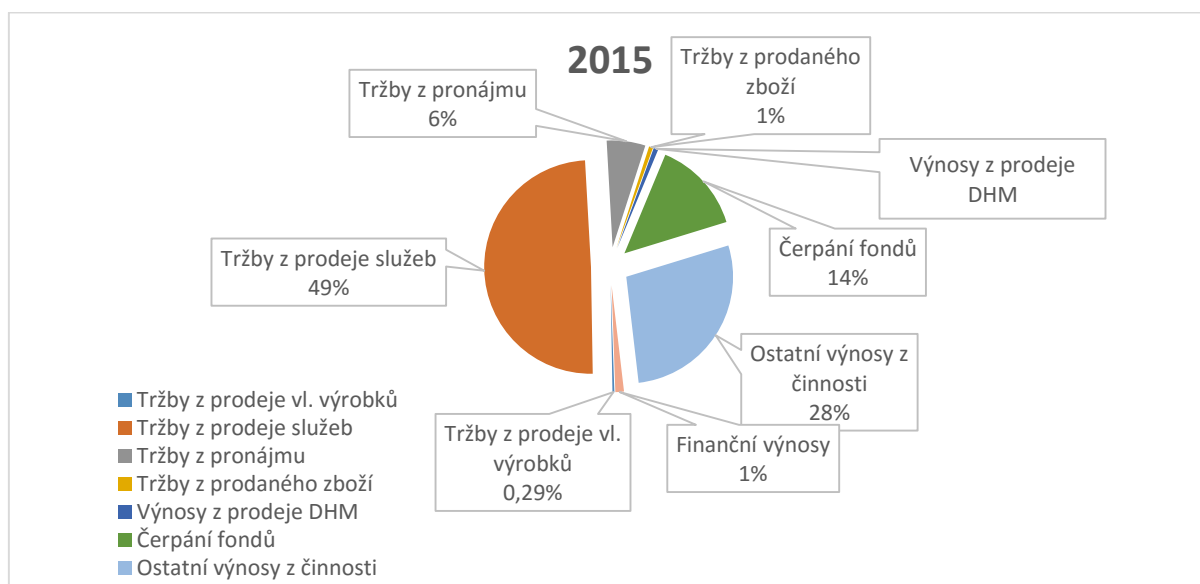
Zdroj: Sborník Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

Z tabulky 3.1 je patrné, že ve všech třech porovnávacích obdobích, a tedy let 2013, 2014 a 2015, je struktura vlastních zdrojů téměř neměnná, kdežto hodnoty za tyto období jsou kolísavé. Z tabulky 3.1 dále vyplývá, že tržby z prodeje služeb jsou markantně vyšší než všechny ostatní vlastní zdroje. Lze upozorovat, že u tržeb z prodeje služeb se tržby v letech zvyšují, což je pro Valašské muzeum velmi podstatný pozitivní jev.

Velký rozdíl se vyskytuje ve skupině ostatní výnosy z činnosti, který se v roce 2015 zvýšil z předešlého roku až o dvě třetiny, viz výše.

Z grafu 3.1 je zřejmé, že největší část vlastních výnosů v roce 2015 tvoří tržby ze služeb, což už je názorné i z tabulky 3.1. Tento fakt se jevil i v předešlých letech 2014 a 2013, což je viditelné z grafů v **Příloze 2**. V roce 2015 jsou tržby za služby procentuálně nejmenší na úkor ostatních výnosů v daném roce v porovnání s rokem 2013 a 2014. Konkrétně v roce 2015 jsou tržby za služby 49 % z celkových vlastních zdrojů. V roce 2014 jsou tržby za služby 64 % z celkových vlastních zdrojů a v roce 2013 až 65 % z vlastních zdrojů.

**Graf 3.1** Přehled vlastních výnosů v roce 2015 v %



Zdroj: Sborník Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z roku 2015, vlastní zpracování.

VMP poskytuje pronájem v rámci **vedlejší činnosti**, příjmy z pronájmu podléhají dani z přidané hodnoty. Do příjmu z vedlejší činnosti organizace řadí i příjmy z reklam.<sup>28</sup>

Všechny výnosy jsou přehledně rozepsány v **Příloze 5**, Výkaz zisku a ztráty Valašského muzea v přírodě.

### 3.1.1 Návštěvnost

Počet návštěvníků Valašského muzea v přírodě se ve sledovaných letech 2013, 2014 a 2015 zvyšuje. Z toho plyne, že také tržby ze vstupného se v těchto letech zvyšují.

Návštěvnost Valašského muzea v přírodě v roce 2015 byla velmi vysoká, muzeum navštívilo téměř 286 664 lidí, což je o 22 024 lidí více než v roce 2014 a o 43 444 lidí více než v roce 2013. Tržba ze vstupného v roce 2015 činila 16 356 061 Kč. Jedná se o nejvyšší návštěvnost během sledovaných tří let (2013, 2014 a 2015), což je pro muzeum velmi významné. Návštěvnost jednotlivých areálů v roce 2015 byla následující: Dřevěné městečko 186 760 osob, Valašská dědina 72 747 osob, Mlýnská dolina 26 729 osob. Sušák navštívilo 428 osob (jedná se o expoziční objekt pro stálé expozice a krátkodobé výstavy). Počet návštěvníků na výstavy v Sušáku je mnohem vyšší, protože každý návštěvník, který si koupí

<sup>28</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [4. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>



vstupenku do jednoho areálu, má automaticky vstup do Sušáku zdarma a neeviduje se. Eviduje se pouze vstupenka zakoupená přímo jen do Sušáku.<sup>29</sup> Mimo areál Sušák je ve všech areálech zvýšený počet návštěvníků, než tomu bylo předešlý rok.

Podrobný přehled počtu návštěvníků v jednotlivých areálech Valašského muzea za sledované období 2013, 2014 a 2015 a také tržby z jednotlivých areálů muzea se nachází v tabulce 3.2.

### Tržby ze vstupného

Z tabulky 3.2 plyne, že nejvyšší tržby byly ve všech sledovaných letech v areálu Dřevěné městečko. V roce 2015 byly tržby z areálu Dřevěné městečko 11 039 tis. Kč. Tržby z areálu Valašské dědiny byly víc než o polovinu nižší než z areálů Dřevěné městečko, a to 4 419 tis. Kč. Mlýnská dolina dosáhla ze tří areálů nejnižších tržeb, a to 887 tis. Kč. Tržby z areálu Mlýnské doliny dosahují oproti areálu Dřevěné městečko téměř nepatrné hodnoty, ovšem každý ze tří areálů Valašského muzea je pro organizaci velmi významný. Bez ohledu na výši tržeb z jednotlivých areálů představují všechny tyto areály podstatnou část celku.

**Tab. 3.2** Návštěvnost a tržby ze vstupného Valašského muzea v přírodě v letech 2013, 2014 a 2015 dle jednotlivých areálů

Jednotlivé areály	2013		2014		2015	
	Počet osob	Tržby (Kč)	Počet osob	Tržby (Kč)	Počet osob	Tržby (Kč)
<b>Dřevěné městečko</b>	158 148	8 837 384	173 922	11 189 194	186 760	11 039 303
<b>Valašská dědina</b>	60 806	4 078 322	65 979	4 037 476	72 747	4 418 777
<b>Mlýnská dolina</b>	23 666	896 322	24 119	870 724	26 729	887 171
<b>Sušák</b>	600	15 440	620	9276	428	10 810
<b>Celkem</b>	<b>243 220</b>	<b>13 827 622</b>	<b>264 640</b>	<b>16 106 670</b>	<b>286 664</b>	<b>16 356 061</b>

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

<sup>29</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [2. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

Expoziční objekt Sušák dosahoval velmi nízkých tržeb, ovšem údaje o vykazovaných tržbách ze Sušáku nejsou přesné, poněvadž, jak již bylo zmíněno, každý návštěvník, který si koupí vstupenku do jednoho areálu, má automaticky vstup do expozic Sušáku zdarma.

Z **Přílohy 3**, v grafu návštěvnosti jednotlivých areálů Valašského muzea dle počtu osob, je zřejmé, že se celkový počet návštěvníků každoročně zvyšuje. Zvyšování počtu návštěvníků nastává u všech jednotlivých areálů mimo expoziční objekt Sušáku.

### 3.2 Peněžní fondy

Jedná se o formu interního financování, kdy se zdroje financování tvoří uvnitř organizace. Tvorba fondů je především vázaná na zlepšený výsledek hospodaření.<sup>30</sup>

Státní příspěvková organizace je povinna tvořit *Rezervní fond*, *Fond reprodukce majetku*, *Fond odměn*, *Fond kulturních a sociálních potřeb*.

Organizace může rozdělovat hospodářský výsledek do těchto fondů jen za splnění podmínky uhrazení případné ztráty z minulých let.<sup>31</sup>

#### 3.2.1 Rezervní fond

Státní příspěvková organizace může přidělovat do rezervního fondu výši výsledku hospodaření bez omezení. Valašské muzeum vkládá zpravidla do rezervního fondu 20 % z výsledku hospodaření. Tvoří se nejen z výsledku hospodaření, ale také z přijatých peněžních darů a z peněžních prostředků poskytnutých ze zahraničí.

Rezervní fond lze použít na úhradu zhoršeného hospodářského výsledku, na úhradu sankcí, k zvýšení fondu reprodukce majetku se souhlasem zřizovatele, k překlenutí časového nesouladu nákladů a výnosů.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup>MÁČE, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu. Praha: Grada Publishing, 2012. 640 s. ISBN978-80-247-3637-2.

<sup>31</sup>§ 56 zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

<sup>32</sup>§ 57 zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

**Tab. 3.3** Tvorba a čerpání rezervního fondu Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm za období 2013, 2014 a 2015

Rezervní fond		Rok 2013 (v Kč)	Rok 2014 (v Kč)	Rok 2015 (v Kč)
<b>I</b>	<b>Počáteční stav k 1.1.</b>	<b>2 791 457,32</b>	<b>2 867 220,18</b>	<b>0</b>
<b>II</b>	<b>Tvorba fondu</b>	<b>426 394,86</b>	<b>8 840 878,16</b>	<b>1 160 124,77</b>
	Zlepšený výsledek hospodaření	0	0	30 124,77
	Peněžní dary - účelové	426 394,86	8 840 865,54	1 130 000
	Ostatní tvorba	0	12,62	0
<b>III</b>	<b>Čerpání fondu</b>	<b>350 632</b>	<b>11 708 098,34</b>	<b>230 124,77</b>
	Úhrada sankcí	0	2 561 826,55	30 124,77
	Peněžní dary - účelové	350 632	769 500	200 000
	Ostatní čerpání	0	8 376 771,79	0
<b>IV</b>	<b>Konečný stav fondu</b>	<b>2 867 220,18</b>	<b>0</b>	<b>930 000</b>

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

V tabulce 3.3 je přehled tvorby i čerpání rezervního fondu Valašského muzea z let 2013, 2014 a 2015. Organizace použila zlepšený výsledek hospodaření k tvorbě rezervního fondu pouze v roce 2015 z těchto tří sledovaných období. V roce 2014 i v roce 2015 organizace použila rezervní fond k úhradě sankcí. V roce 2014 muzeum vyčerpalo absolutně celý rezervní fond, a to na úhradu sankcí, použití účelových darů a ostatním čerpáním. Jednalo se především o úhradu tzv. doměřené daně za porušení rozpočtové kázně týkající se Norských grantů.

### 3.2.2 Fond reprodukce majetku

Fond reprodukce majetku představuje vlastní zdroj krytí dlouhodobého majetku příspěvkových organizací.<sup>33</sup> Je tvořen z hospodářského výsledku maximálně do výše 25 %, dále je tvořen z odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, z výnosů z prodeje dlouhodobého movitého hmotného a nehmotného majetku, z darů a z veřejných sbírek atd.

<sup>33</sup>URBANCOVÁ, Alžběta a Šárka KRYŠKOVÁ. *Účetnictví organizačních složek státu, územních samosprávných celků a příspěvkových organizací*. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2003. 222 s. ISBN 80-248-0483-2.

Fond je čerpán k financování pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a jako doplňkový zdroj k opravám a udržování majetku.<sup>34</sup>

V **tabulce 3.4** je přehled tvorby a čerpání fondu reprodukce majetku. Valašské muzeum použilo zlepšený hospodářský výsledek k tvorbě fondu reprodukce majetku pouze v roce 2014 z těchto tří sledovaných období. Ve všech sledovaných období organizace použila k tvorbě tohoto fondu odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. V roce 2014 a v roce 2015 organizace tvořila fond i z výnosů povolených veřejných sbírek určených na pořízení a technické zhodnocení nehmotného a hmotného majetku, a to v roce 2014 ve výši až 8 milionů Kč.

Organizace fond reprodukce majetku ve všech třech letech 2013, 2014 a 2015 čerpala k pořízení krátkodobého hmotného a nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a k technickému zhodnocení, k financování oprav a udržování dlouhodobého i krátkodobého hmotného a nehmotného majetku a k pořízení krátkodobého hmotného i nehmotného majetku.

**Tab. 3.4** Tvorba a čerpání fondu reprodukce majetku Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm za období 2013, 2014 a 2015

Fond reprodukce majetku		Rok 2013 (v Kč)	Rok 2014 (v Kč)	Rok 2015 (v Kč)
<b>I.</b>	<b>Počáteční stav fondu k 1. 1.</b>	<b>6 253 340,38</b>	<b>5 463 189,69</b>	<b>9 744 180,888</b>
<b>II.</b>	<b>Tvorba fondu</b>	<b>8 255 410,04</b>	<b>16 373 506,73</b>	<b>7 960 112,04</b>
	Zlepšený hospodářský výsledek	0	453 991,67	
	Ve výši odpisů DHM a DNM	8 253 743,04	7 128 061,26	6 607 827,44
	Ve výši výnosů z prodeje movitého DHM a DNM	1 667		242 712
	Ve výši výnosů povolených veřejných sbírek určených na pořízení a technické zhodnocení HM a NM	0	8 374 986,3	1 109 572,60
	Ostatní	0	416 467,5	
<b>III.</b>	<b>Čerpání fondu</b>	<b>9 045 560,73</b>	<b>12 092 515,54</b>	<b>4 450 619,25</b>
	Financování pořízení a technické zhodnocení DHM a DNM	5 682 694,03	10 920 376,83	1 953 383,63
	Financování oprav a udržování DHM, DNM, KHM, KNM	2 794 888,90	462 252,29	1 014 131,43
	Pořízení KHM a KNM	567 977,80	709 886,42	1 483 104,19
<b>IV.</b>	<b>Konečný stav fondu</b>	<b>5 463 189,69</b>	<b>9 744 180,88</b>	<b>13 253 673,67</b>

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

<sup>34</sup>§ 58 zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

### 3.2.3 Fond odměn

Fond odměn se tvoří z výsledku hospodaření do výše maximálně 80 % ze zisku organizace. Tvorbu fondu organizace provede po schválení výsledku hospodaření zřizovatelem.<sup>35</sup>

Je z něj hrazeno případné překročení prostředků na platy, mohou se z něj zvyšovat mzdy zaměstnanců prostřednictvím odměn na základě žádost Ministerstva financí o rozdělení zisku.<sup>36</sup>

V **tabulce 3.5** je přehled tvorby a čerpání fondu odměn Valašského muzea. Organizace si fond odměn zvýšila ze zlepšeného hospodářského výsledku pouze v roce 2014. V roce 2014 a v roce 2015 organizace překročila limit mzdových prostředků, a proto došlo k čerpání fondu odměn.

**Tab. 3.5** Tvorba a čerpání fondu odměn Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm za období 2013, 2014 a 2015

Fond odměn		Rok 2013 (v Kč)	Rok 2014 (v Kč)	Rok 2015 (v Kč)
<b>I.</b>	<b>Počáteční stav fondu k 1. 1.</b>	<b>1 179 837,05</b>	<b>1 179 837,05</b>	<b>2 892 045,13</b>
<b>II.</b>	<b>Tvorba fondu</b>	<b>0</b>	<b>1 815 962</b>	<b>0</b>
	Zlepšený hospodářský výsledek	0	1 815 962	0
<b>III.</b>	<b>Čerpání fondu</b>	<b>0</b>	<b>103 753,92</b>	<b>1 823 463</b>
	Překročení limitů mzdových prostředků	0	103 753,92	1 823 463
<b>IV.</b>	<b>Konečný stav fondu</b>	<b>1 179 837,05</b>	<b>2 892 045,13</b>	<b>1 068 582,13</b>

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

### 3.2.4 Fond kulturních a sociálních potřeb

Je tvořen základním přidělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů.<sup>37</sup>

<sup>35</sup>NOVÁKOVÁ, Štěpánka. Účetnictví příspěvkových organizací v roce 2014 (sbírka souvztažností s výkladem). Praha: INTES, 2014. 192 s. ISBN 978-80-904560-2-0.

<sup>36</sup>§ 59 zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

Valašské muzeum hradí z fondu kulturních a sociálních potřeb například životní připojištění organizace, penzijní připojištění organizace, stravenky, rekreaci a tělovýchovu.

V **tabulce 3.6** je přehled tvorby a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb Valašského muzea. Organizace čerpá tento fond k příspěvku na stravování, rekreaci, kulturu, tělovýchovu a sport. Také například organizace přispívá na penzijní připojištění a pojistné na soukromé životní pojištění.

V každém ze sledových let (2013, 2014 a 2015) organizace čerpá nejvyšší částku na příspěvek zaměstnancům na penzijní připojištění.

**Tab. 3.6** Tvorba a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm za období 2013, 2014 a 2015

Fond kulturních a sociálních potřeb		Rok 2013 (v Kč)	Rok 2014 (v Kč)	Rok 2015 (v Kč)
<b>I.</b>	<b>Počáteční stav fondu k 1.1.</b>	<b>479 173,73</b>	<b>106 205,11</b>	<b>28 320,45</b>
<b>II.</b>	<b>Tvorba fondu</b>	<b>228 893,74</b>	<b>238 681,12</b>	<b>279 346,60</b>
	Základní přiděl	228 893,74	238 681,12	279 346,60
<b>III.</b>	<b>Čerpání fondu</b>	<b>601 826,36</b>	<b>316 565,78</b>	<b>238 795,38</b>
	Stravování	132 929,66	116 955,78	78 313,38
	Rekreace	26 570	0	0
	Kultura, tělovýchova a sport	99 953,5	7 040	8 065
	Poskytnuté peněžní dary	105 400	27 280	23 800
	Úhrada příspěvku na penzijní připojištění	207 270	145 090	93 300
	Úhrada části pojistného na soukromé životní pojištění	23 900	20 200	15 900
	Ostatní užití fondu	5 839	0	19 417
<b>IV.</b>	<b>Konečný stav fondu</b>	<b>106 205,11</b>	<b>28 320,45</b>	<b>68 871,67</b>

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

<sup>37</sup>§ 60 zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

### 3.2.5 Čerpání fondů

Fondy jsou tvořeny ze zisku, z darů, z odpisů apod. Tvorba a čerpání fondů je různá, dle konkrétního fondu. Například fond reprodukce majetku je částečně tvořen dary na opravu Libušína. Jestliže dojde k účtování nákladů na opravu Libušína, tak se faktura zaúčtuje do nákladů, ale současně se účtuje o čerpání fondu reprodukce majetku, a tudíž tato operace neovlivní výsledek hospodaření.

Z **tabulky 3.10**, ve které je přehled celkových zdrojů organizace z let 2013 – 2015, lze vyčíst čerpání fondů. V roce 2013 byla výše čerpání fondů 3 363 tis. Kč, v roce 2014 bylo čerpání fondů 3 840 tis. Kč a v roce 2015 bylo toto čerpání fondů 4 868 tis. Kč. Následující **tabulka 3.7** vysvětluje výši čerpání fondů.

**Tab. 3.7** Čerpání fondů v letech 2013, 2014 a 2015 (v tis. Kč)

Čerpání fondů	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
Zúčtování fondu odměn	0	104	2 334
Použití rezervního fondu ze zlepšeného HV	0	2 562	30
Zúčtování fondu – sbírka kostel	0	1	0
Zúčtování fondu – Libušín	0	1	7
Použití fondu reprodukce	3 363	1 172	2 497
<b>Celkem</b>	<b>3 363</b>	<b>3 840</b>	<b>4 868</b>

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

### 3.3 Cizí zdroje

Vzhledem k tomu, že Valašské muzeum v přírodě je státní příspěvková organizace zřízena Ministerstvem kultury České republiky, budou pro zjednodušení veškeré státní zdroje jak příspěvek na provoz, tak i účelové dotace na Kulturní aktivity, dotace ISO – integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví i neinvestiční účelové dotace považovány za cizí zdroje.

Cizí zdroje lze obecně rozdělit na nenárokové zdroje a zdroje získané pouze na určitou dobu a po sjednané době musí organizace tyto zdroje vrátit. Valašské muzeum využívá jen nenárokové zdroje. Nenárokové zdroje organizace může obdržet na základě žádosti nebo projektů od veřejných institucí nebo podnikatelských subjektů či jednotlivců. Obdržené

finanční prostředky jsou většinou poskytnuty na určitý účel, který musí být dodržen. Po dokončení daného projektu musí být poskytovatel finančních prostředků informován prostřednictvím vyúčtování včetně závěrečné zprávy o využití daných prostředků.<sup>38</sup>

Do cizích zdrojů Valašského muzea se tedy především řadí příspěvek na provoz od Ministerstva kultury České republiky a další transfery od Ministerstva kultury ČR. Transferem se v tomto případě rozumí přijetí peněžních prostředků z veřejných rozpočtů, také přijetí prostředků ze zahraničí, z rozpočtů územních samospráv a státního zemědělského intervenčního fondu. Jedná se především o dotace, granty, příspěvky, nenávratné finanční výpomoci, peněžní dary apod.<sup>39</sup>

### **3.3.1 Dotace Ministerstva kultury České republiky**

Ministerstvo kultury vykonává nejen funkci zřizovatele VMP, ale i garanta dodržování **zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.**

Proto je nutné, aby mělo Ministerstvo kultury České republiky k dispozici potřebné podklady, materiály a veškeré informace, které jakkoliv organizaci ovlivňují. Muzeum je povinno dokládat například vyhodnocení plánu činnosti uplynulého roku, a to vždy do 15. 1., také má muzeum povinnost zveřejňovat výroční zprávy apod.

**Ministerstvo kultury České republiky** poskytuje Valašskému muzeu několik typů transferů. Nejvýznamnější transfer je již zmiňovaný příspěvek na provoz. Dotace na kulturní aktivity, ISO – Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví (viz níže), neinvestiční dotace a investiční dotace.

Základní rozdíl mezi investičními dotacemi a dotacemi na kulturní programy je ten, že v prvním případě organizace nedostane na požadovanou investici peníze ihned, ale zřizovatel je organizaci vyplácí po předložení jednotlivých faktur od dodavatelů. Kdežto u dotací na kulturní aktivity, programy a ISO obdrží organizace finanční prostředky ihned. Na závěr

---

<sup>38</sup>PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8.

<sup>39</sup>MÁČE, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu. Praha: Grada Publishing, 2012. 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.



daného programu či aktivity organizace provede vyúčtování a přebytečné finanční prostředky se následně zašlou zpět zřizovateli.

### 3.3.1.1 Příspěvek na provoz

Příspěvek na provoz ze státního rozpočtu se stanovuje v případě, že rozpočtové náklady bez tohoto příspěvku jsou vyšší než rozpočtové výnosy. Výše příspěvku se určuje jako rozdíl mezi rozpočtovými náklady a výnosy z hlavní činnosti.<sup>40</sup>

Tento příspěvek na provoz se může zvyšovat i v průběhu roku na základě žádosti organizace, která nejprve zašle žádost na Ministerstvo kultury České republiky. Ministerstvo kultury žádost na tzv. rozpočtovou úpravu vyhodnotí, v případě schválení žádosti může následně požadovanou částku organizaci upravit. Ministerstvo upozorní organizaci na povinnost sledovat přidělené finanční prostředky odděleně od ostatních aktivit, daná dotace smí být použita pouze na stanovený účel. Zřizovatel ukládá organizaci povinnost s finančními prostředky ze státního rozpočtu nakládat co nej hospodárněji, nejúčelněji a nejefektivněji.

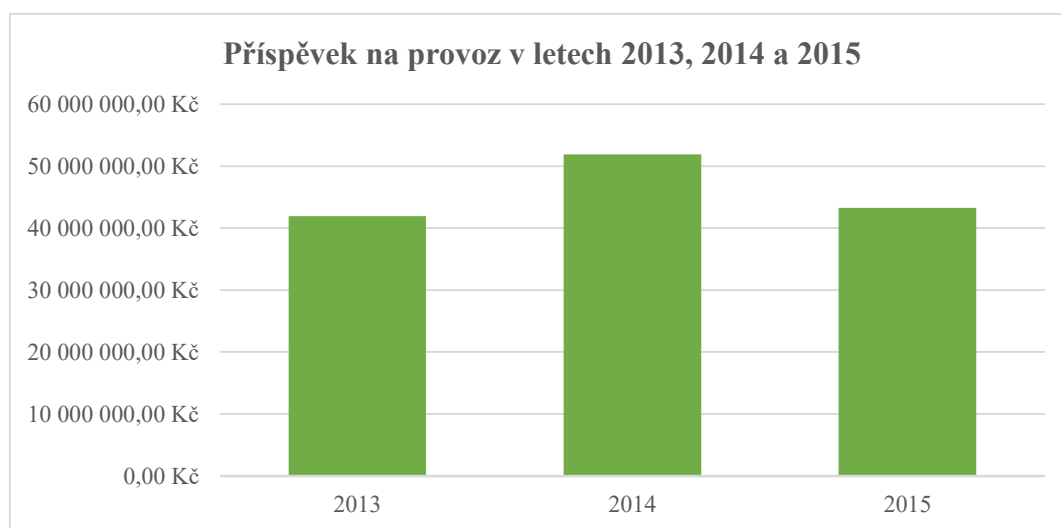
Příspěvek na provoz od Ministerstva kultury České republiky byl **v roce 2015** ve výši **43 258 182 Kč**, jedná se o polovinu veškerých výnosů organizace (50,76 %). **V roce 2014** byl tento příspěvek **51 903 908 Kč**, a tedy 62,84 % z celkových výnosů organizace. **Roku 2013** byl příspěvek **41 935 000 Kč**, což je 58,79 % z celkových výnosů organizace.

Z **grafu 3.2** je patrné, že v roce 2014 je provozní příspěvek nejvyšší. Provozní příspěvek je v roce 2014 o deset milionů vyšší než v roce předešlém. V roce 2014 se stala pro Valašské muzeum nešťastná událost vyhoření Libušína. Po této události organizace obdržela zvýšený příspěvek na provoz od Ministerstva kultury, který má za cíl, aby tuto situaci nijak nezaznamenali návštěvníci muzea a aby nebyl narušen chod veškerých programů. Valašské muzeum vynaložilo zvýšené náklady na zastřešení vyhořené stavby a přípravy na obnovu této významné stavby.

---

<sup>40</sup>§ 54 zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.

**Graf 3.2** Příspěvek na provoz v letech 2013, 2014 a 2015



Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

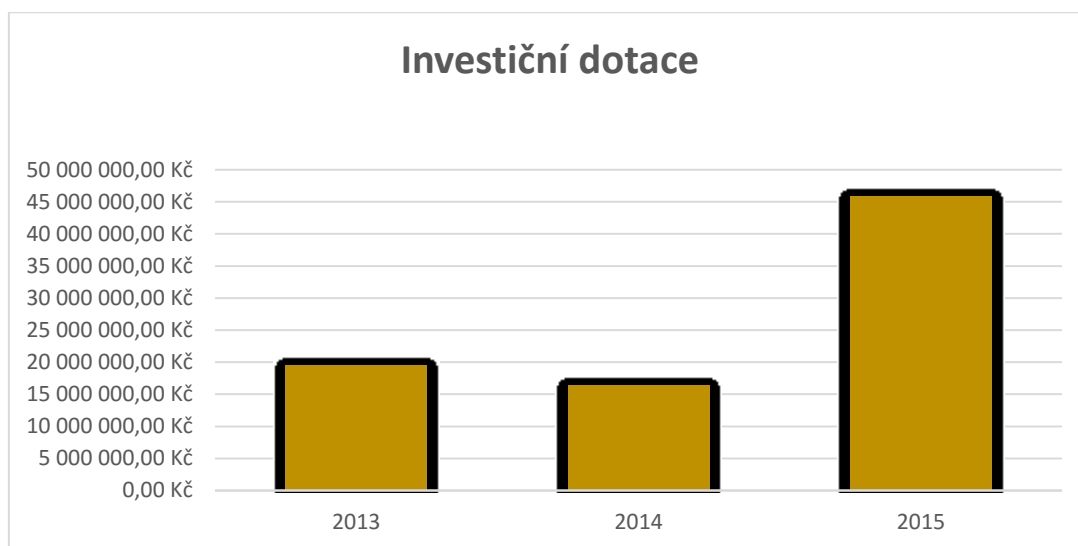
### 3.3.1.2 Investiční dotace

Investiční dotace od Ministerstva kultury České republiky jsou investice na pořízení dlouhodobého majetku nad 40 000 Kč a technické zhodnocení nad 40 000 Kč. Valašské muzeum odesílá žádosti o dotace na pořízení dlouhodobého majetku Ministerstvu kultury. Valašské muzeum poté obdrží od Ministerstva kultury registraci dané dotace a rozhodnutí o poskytnutí dotace. Na základě tohoto sdělení muzeum účtuje na účtech podrozvahy. Poté jednotlivé faktury od dodavatelů, které se týkají dané investice, zasílají na Ministerstvo kultury k proplacení. Jakmile muzeum obdrží peněžní prostředky od Ministerstva kultury na bankovním účtu, zaplatí danou fakturu dodavateli.

V roce 2015 byla výše investiční dotace 45 894 tis. Kč. V roce 2014 byla tato dotace ve výši 16 474 tis. Kč a v roce 2013 byl tato dotace 19 600 tis. Kč.

Z **grafu 3.3** vyplývá, že výše těchto dotací je kolísavá. V roce 2015 dosahovala investiční dotace nejvyšší hodnoty. Jednalo se například o dostavbu stavebního dvora v hodnotě 19 777 tis. Kč, rekonstrukci Wilkova domu v hodnotě 6 777 tis. Kč apod.

**Graf 3.3** Investiční dotace v letech 2013, 2014 a 2015



Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

### 3.3.1.3 Účelová individuální dotace

Účelová individuální dotace, především tzv. ISO – jedná se o „**Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví**“. Ministerstvo kultury od roku 1991 vyhlašuje každoročně výběrové dotační řízení z programu ISO, které se dále dělí do skupin ISO/A, ISO/B, ISO/C, ISO/D. Jedná se o investiční i neinvestiční dotace.<sup>41</sup>

*ISO/A – Zabezpečení movitého kulturního dědictví.* VMP využilo tuto dotaci například pro zabezpečení objektu Jaroňkovy galerie.

*ISO/B – Evidence a dokumentace movitého kulturního dědictví.* VMP využilo tuto dotaci pro evidenci a dokumentaci muzea.

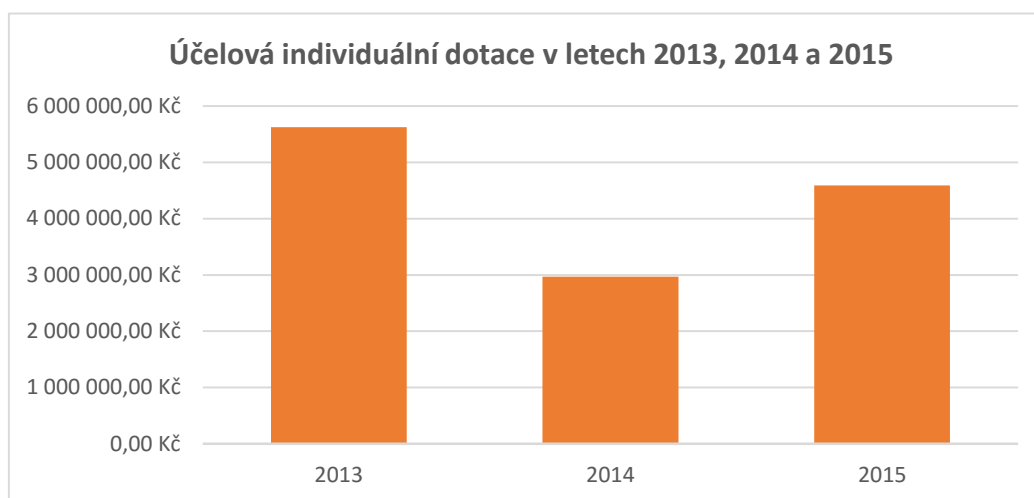
*ISO/C – Výkup kulturních památek a předmětů kulturního hodnoty mimořádného významu.*

*ISO/D – Náročné restaurování, konzervování a preparování.* VMP využilo tuto dotaci například na preventivní ochranu před nepříznivými vlivy prostředí.

VMP využívá účelovou individuální dotaci například k zateplení objektů a výměně výplní otvorů (oken) na budově ředitelství.

<sup>41</sup>MINISTERSTVO KULTURY: *Kulturní dědictví*. [online]. [30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mkc.cz/cz/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/granty-a-dotace/integrovaný-systém-ochrany-moviteho-kulturniho-dedictvi-70574/>

**Graf 3.4** Účelová individuální dotace v letech 2013, 2014 a 2015



Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

**Valašské muzeum v přírodě** využilo v roce 2015 účelovou individuální dotaci v hodnotě **4 587 162,71 Kč**, jedná se o 5,38 % z veškerých výnosů organizace. **V roce 2014** Valašské muzeum využilo částku **2 966 753 Kč**, jde o 3,59 % z veškerých výnosů organizace. **V roce 2013** VMP využilo **5 621 126,94 Kč**, což je 7,88 % z veškerých výnosů organizace.<sup>42</sup>

**Z grafu 3.4** vyplývá, že výše těchto dotací se mění. Jejich výše je závislá na spoustě faktorů, například na individuální náročnosti restaurování, konzervování a preparování staveb. Z toho důvodu organizace vyžaduje individuální výši dotace dle potřeb a dané situace Valašského muzea.

#### **3.3.1.4 Neinvestiční účelová dotace na kulturní aktivity**

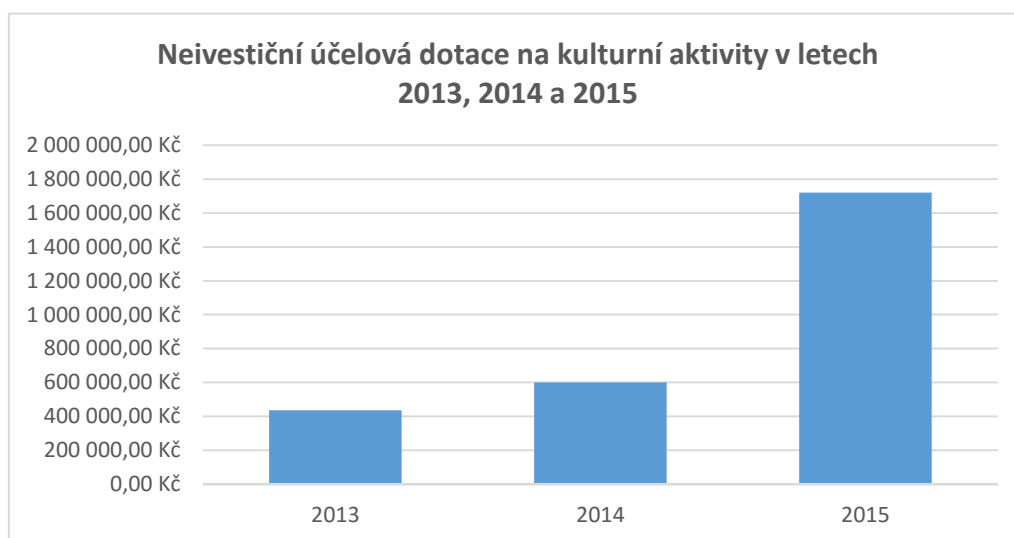
Valašské muzeum využívá účelových dotací na kulturní aktivity. Dotace na kulturní aktivity se rozumí jako příspěvek na přímo určitou akci nebo pořad. Organizace těmito dotacemi například zaštiťuje chod Starodávného jarmarku a veškeré pořady Valašského muzea v přírodě.

Dotace **v roce 2015** byla ve výši **1 720 000 Kč**, jedná se o 2,02 % z veškerých výnosů Valašského muzea. **V roce 2014** byla **600 000 Kč**, jde o 0,73 % z veškerých výnosů organizace a **v roce 2013** byla **435 000 Kč**, což je 0,61 % z veškerých výnosů organizace.

<sup>42</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

Z **grafu 3.5** vyplývá, že v roce 2013 dosahovaly tyto dotace pouze čtvrtinu oproti roku 2015. Dotace v roce 2015 vzrostly především kvůli slavnostem devadesáti let od vzniku Valašského muzea v přírodě. Organizace požádala Ministerstvo kultury o vyšší dotace na kulturní aktivity. Muzeum pořádalo v roce 2015 několik výjimečných programů na oslavu tohoto výročí vzniku muzea. Mezi důležité programy se řadil například tzv. Lázeňský výlet, který byl velmi nákladný především na vypůjčení starodávných kostýmů.

**Graf 3.5** Neinvestiční účelová dotace na kulturní aktivity v letech 2013, 2014 a 2015



Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

V následující **tabulce 3.8** se nachází procentuální porovnání veškerých cizích zdrojů Valašského muzea v přírodě za období 2013–2015. Z této tabulky vyplývá, že struktura cizích zdrojů Valašského muzea je ve všech třech sledovaných období 2013, 2014 a 2015 téměř neměnná až na malé odchylky v menších položkách. Ve všech třech obdobích velmi převyšuje ostatní cizí zdroje Provozní příspěvek od Ministerstva kultury České republiky, tvořící více než 85 % všech cizích zdrojů.

**Tab. 3.8** Porovnání cizích zdrojů VMP v letech 2013, 2014 a 2015

<b>Cizí zdroje VMP</b>						
	<b>Rok 2013</b> v tis. Kč	<b>%</b>	<b>Rok 2014</b> v tis. Kč	<b>%</b>	<b>Rok 2015</b> v tis. Kč	<b>%</b>
Příspěvek na provoz od MK	41 935	85,6	51 904	91,9	43 258	85,8
Neinvestiční dotace na programy	435	0,89	600	1,06	1 720	3,4
Účelová individuální dotace	5 621	11,5	2 967	5,25	4 587	9,1
Výnosy územních rozpočtů z transferů	300	0,6	0	0	350	0,7
Dotace ČV ICOM	0	0	0	0	36	0,07
Dary	351	0,7	770	1,36	200	0,4
Státní zemědělský fond	356	0,7	213	0,38	254	0,5
Ostatní	12	0,02	10	0,02	16	0,03
<b>Cizí zdroje celkem</b>	<b>49 010</b>	<b>100</b>	<b>56 464</b>	<b>100</b>	<b>50 421</b>	<b>100</b>

Zdroj: Sborník Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

Graf v **Příloze 4** naznačuje, jak jsou ostatní cizí zdroje oproti provozním dotacím nepatrné. Pro Valašské muzeum jsou provozní dotace velmi důležité. Jejich snížení nebo úplné zrušení by silně ohrozilo činnost Valašského muzea. Z toho vyplývá, že bez provozních dotací by tato státní organizace měla velký problém vůbec existovat.

### 3.3.2 Dary

Valašské muzeum v přírodě obdrželo v roce 2015 **dary od fyzických a právnických osob** ve výši 200 000 Kč. Zpravidla jde o nízké čtyřmístné částky od drobných dárců. V roce 2014 byly dary ve výši 769 500 Kč. V roce 2014 byly dary vyšší než v předešlých letech. Tento rozdíl vznikl vzhledem k nepříjemné události vyhoření Libušína, velmi důležité a významné stavby pro Valašské muzeum v přírodě. Moravskoslezský kraj Ostrava daroval 575 000 Kč na účel předprojektové přípravy na obnovu Libušína. V roce 2013 Valašské muzeum obdrželo v darech hodnotu 350 632 Kč. Přehledný rozpis těchto darů je v následující

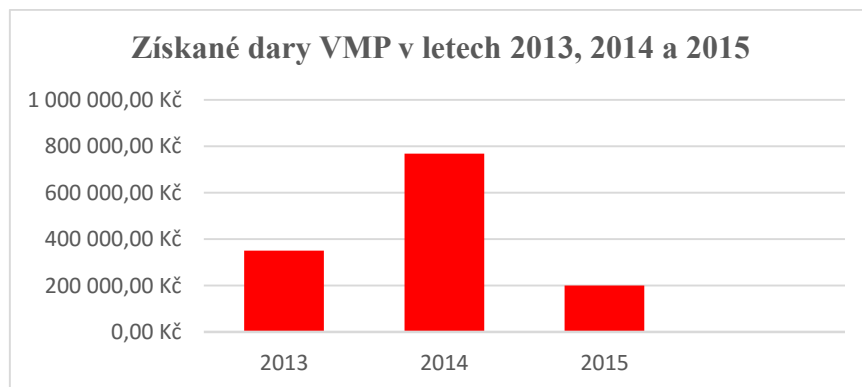
**tabulce 3.9.** Z **grafu 3.6** vyplývá nestabilita a nejistota těchto příjmů. Výnosy z darů jsou pro muzeum oproti jiným výnosům velmi nízké.<sup>43</sup>

**Tab. 3.9** Dary fyzických a právnických osob získaných Valašským muzeem v přírodě v letech 2013, 2014 a 2015

<b>Dary</b>	
Rok 2013	350 632 Kč
Rok 2014	769 500 Kč
Rok 2015	200 000 Kč

Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

**Graf 3.6** Získané dary VMP v letech 2013, 2014 a 2015



Zdroj: Výroční zprávy Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm za roky 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

Po vyhoření Libušína Valašské muzeum vyhlásilo veřejnou sbírku na obnovu tohoto objektu na období tří let. Dárci mohou během tohoto období zasílat na bankovní účet či vkládat do speciálních pokladniček peněžní prostředky. K 31. 12 2015 dosahovala výše této sbírky 9 174 tis. Kč.

Nadační fond Českého rozhlasu přispěl na obnovu Libušína částkou 900 tis. Kč. Peněžní prostředky ze sbírky na obnovu Libušína a dar od Českého rozhlasu se neobjevuje ve výnosech, neboť tato částka nebyla dosud využita.

<sup>43</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

### 3.4 Problematika odměňování zaměstnanců Valašského muzea v přírodě

Organizace řeší problém odměňování svých zaměstnanců. Valašské muzeum se musí řídit platovou tabulkou vydanou Ministerstvem financí České republiky, viz **Příloha 6**. Organizace se zabývá problémem, jak zvýšit motivaci zaměstnanců k práci, když nemůže nabídnout vyšší plat vzhledem ke striktním podmínkám platové tabulky Ministerstva financí ČR. Tento problém se týká zejména zaměstnanců v nižší platové třídě, především uklízeček, hlídačů, nekvalifikovaných dělníků a jiných pomocných sil. Dle tabulky platové třídy Valašského muzea v přírodě nedosahují některé platové třídy ani minimální mzdy. Valašské muzeum tyto nízké platy dorovnává, aby dosahovaly alespoň minimální mzdy. Zdravotní a sociální pojištění za tyto zaměstnance doplácí zaměstnavatel.

Situaci je možno vyřešit prostřednictvím fondu odměn. Peněžní prostředky by se rozdělily tzv. osobním ohodnocením mezi jednotlivé zaměstnance právě z fondu odměn. Tyto peněžní prostředky by se přičetly k původní hrubé mzdě. Tímto by muzeum docílilo potřebné motivace těchto pracovníků, kteří by měli důvod zvýšit své úsilí, aby právě oni měli nejvyšší ohodnocení. Bylo by patřičné, kdyby Valašské muzeum formou tohoto odměňování zapracovalo právě na motivaci zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům. Například formou různého seřazování od nejvýkonnějšího a nejpracovitějšího pracovníka až po toho nejméně pracovitěho a užitečného. Právě podle těchto kritérií by Valašské muzeum mohlo odměňovat své zaměstnance. Jednalo by se samozřejmě o odměňování nižších pracovních pozic, kde se právě řeší problém s nižšími platovými možnostmi.

Pro větší motivaci zaměstnanců a jejich zvýšené úsilí k práci by organizace například mohla jednou měsíčně vystavovat fotografii nejvýkonnějšího pracovníka u vstupní recepce organizace. Nejvýkonnější zaměstnanec by mohl být odměňován určitým bonusem v podobě wellness vstupenky, permanentky na masáž a podobně.

Čerpání fondu odměn je do značné míry omezeno Ministerstvem kultury České republiky. Muzeum má možnost požádat Ministerstvo kultury ČR o navýšení tohoto fondu například při vyšším výsledku hospodaření za daný rok.

Tato problematika je ovšem velice složitá a skýtá mnoho úskalí. Především by zvyšování platu nižších platových tříd bylo neseriózní k zaměstnancům na vyšších pozicích, zvláště pro ty, kteří jsou jen o jednu nebo dvě platové třídy výš, kterých by se již zvyšování platu formou fondu netýkalo. Pracovníci, kteří jsou ohodnocováni nižší platovou třídou, ale již by se na ně zvyšování platu formou fondu odměn nevztahovalo, jsou například tesaři.



Po vyřešení problému zvýšení platu uklízeček a hlídačů by tedy nastal další problém, a to stejný plat pro uklízečky, hlídače i tesaře. Tento problém by mohlo vyřešit pouze zvýšení platu všech zaměstnání v muzeu, což by bylo pro muzeum formou odměn nemožné.

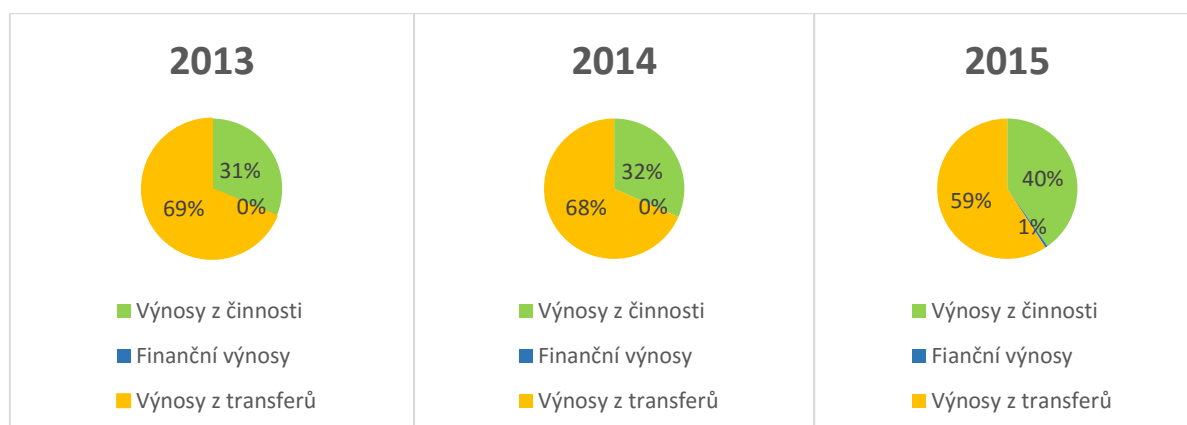
Valašské muzeum by se mělo s touto situací obrátit na svého zřizovatele – Ministerstvo kultury České republiky. Problém nebude vyřešen pouze schválením zvýšení fondu odměn Ministerstvem kultury. Důležité je předložení problému Ministerstvu kultury a snažit se vyjednat se zřizovatelem zvýšení platů u jednotlivých platových tříd. Bez spolupráce se zřizovatelem bude pro Valašské muzeum velmi obtížné tento problém vyřešit.

### 3.5 Analýza zdrojů financování organizace

Valašské muzeum v přírodě řadí celkové výnosy do tří základních podskupin, a to výnosy z činnosti, finanční výnosy a výnosy z transferů. V následující **tabulce 3.10** jsou výnosy organizace tří sledovaných období 2013, 2014 a 2015.

Z **tabulky 3.10** plyne, že celkové výnosy ve sledovaných letech stoupají. Konkrétně výnosy z činnosti v roce 2015 vzrostly oproti roku 2013 o 12 milionů. Tento nárůst je pro Valašské muzeum velmi pozitivní. Naopak například výnosy z transferů jsou kolísavé, v roce 2014 vzrostly skoro o 7 milionů a v roce 2015 znovu klesly o 6 milionů. Z **grafu 3.7** je vidět velmi totožná struktura výnosů za všechny tři sledované období.

**Graf 3.7** Přehled celkových výnosů Valašského muzea v přírodě z let 2013, 2014 a 2015



Zdroj: Výkaz zisku a ztráty Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

**Tab. 3.10** Přehled celkových zdrojů Valašského muzea v přírodě za období 2013, 2014 a 2015

<b>Výnosy</b>	<b>Rok 2013 v tis. Kč</b>	<b>%</b>	<b>Rok 2014 v tis. Kč</b>	<b>%</b>	<b>Rok 2015 v tis. Kč</b>	<b>%</b>
Tržby z prodeje vlastních výrobků	87	0,12	117	0,14	101	0,12
Tržby z prodeje služeb	14 439	20,2	16 853	20,4	17 196	20,2
Tržby z pronájmu	2 753	3,9	2 064	2,5	2 036	2,39
Tržby z prodaného zboží	341	0,48	191	0,23	211	0,25
Výnosy z prodeje DHM	5	0	2	0	243	0,29
Čerpání fondů	3 363	4,7	3 840	4,7	4 868	5,71
Ostatní výnosy z činnosti	1 336	1,9	3 066	3,7	9 691	11,4
<b>VÝNOSY Z ČINNOSTI CELKEM</b>	<b>22 324</b>	<b>31,3</b>	<b>26 133</b>	<b>31,6</b>	<b>34 346</b>	<b>40,3</b>
Finanční výnosy	1	0	0	0	456	0,54
<b>FINANČNÍ VÝNOSY CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>456</b>	<b>0,54</b>
Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	49 010	68,7	56 464	68,4	50 421	59,2
<b>VÝNOSY Z TRANSFERŮ CELKEM</b>	<b>49 010</b>	<b>68,7</b>	<b>56 464</b>	<b>68,4</b>	<b>50 421</b>	<b>59,2</b>
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>71 335</b>	<b>100</b>	<b>82 597</b>	<b>100</b>	<b>85 223</b>	<b>100</b>

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování.

Valašské muzeum obdrželo v roce 2015 transfery v hodnotě 50 421 tis. Kč, z toho byly transfery od Ministerstva kultury České republiky v hodnotě 49 565 tis. Kč, jedná se o 98,30 % z celkových transferů. V roce 2014 dosahovaly transfery 56 464 tis. Kč, z toho byly transfery od Ministerstva kultury ČR v hodnotě 55 471 tis. Kč, jedná se o 98,24 % z celkových transferů. V roce 2013 dosahovaly transfery 49 010 tis. Kč, z toho byly transfery od Ministerstva kultury ČR v hodnotě 47 991 tis. Kč, jedná se o 97,92 % z celkových transferů.

Ministerstvo kultury poskytuje Valašskému muzeu několik typů transferů. Jedná se o provozní příspěvek, dotace na kulturní aktivity a ISO – integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví, neinvestiční účelové dotace a investiční dotace. V roce 2015 dosahovaly transfery od Ministerstva kultury ČR hodnotu 49 565 tis. Kč, jedná se o 58,16 % z veškerých výnosů organizace. V roce 2014 dosahovaly transfery od Ministerstva kultury

ČR hodnotu 55 471 tis. Kč, jedná se o 67,16 % z veškerých výnosů organizace. V roce 2013 dosahovaly transfery od Ministerstva kultury ČR hodnotu 47 991 tis. Kč, jedná se o 67,28 % z veškerých výnosů organizace. Z toho vyplývá, že ve všech třech sledovaných letech byly dotace od Ministerstva kultury ČR více než polovina veškerých výnosů Valašského muzea. Po tomto tvrzení je potvrzena hypotéza, že Ministerstvo kultury, jakožto zřizovatel Valašského muzea, má největší podíl na financování této státní příspěvkové organizace. Hlavním zdrojem financování jsou tedy dotace a příspěvky z Ministerstva kultury České republiky.

Sponzorské dary Valašského muzea tvoří jen nepatrné procento veškerých výnosů. V roce 2013 získalo Valašské muzeum dary v hodnotě **350 632 Kč**, jedná se pouze o **0,49 %** z veškerých výnosů organizace. V roce 2014 získalo muzeum dary v hodnotě **769 500 Kč**, což je **0,93 %** z veškerých výnosů. V roce 2015 dosahovaly dary organizace pouhých **200 000 Kč**, což je **0,23 %** z veškerých výnosů. Z grafu 3.6 vyplývá nestabilita těchto příjmů.<sup>44</sup>

Dary získané Valašským muzeem jsou tak nízké, že nedosahují ani velikosti jednoho procenta z veškerých výnosů. Proto by se organizace měla více věnovat vztahům s veřejností prostřednictvím vylepšení **public relations**.

Organizace má velmi málo sponzorů, proto by se měla zaměřit na spolupráci se ziskovými firmami či organizacemi a požádat je o spolupráci a sponzoring. Valašské muzeum by dané firmě mohlo nabídnout spoustu reklamních ploch na vystavení billboardů. Organizace by se měla zaměřit zvláště na firmy, které jsou s ní spojené určitým způsobem či vztahem. Například s ubytovacími zařízeními ve valašském stylu, restauračními zařízeními, rekreačními pobyty apod.

Také by se organizace měla více zaměřit na budování vztahu a spolupráci s městem Rožnov pod Radhoštěm i okolními městy, městysy a vesnicemi.

---

<sup>44</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zpráva. [online]. [5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

## 4 Analýza hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Analýza hospodaření státní příspěvkové organizace Valašského muzea v přírodě vychází z účetních výkazů, a to z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přílohy a přehledu o peněžních tocích. Proto následující část obsahuje základní informace týkající se účetnictví této státní příspěvkové organizace.

### 4.1 Účetnictví

Podstatou účetnictví je věrně zachytit ekonomickou realitu účetní jednotky, její skutečnou majetkovou, finanční a zdrojovou situaci a poskytovat informace vymezeným uživatelům pro účely řízení a kontroly majetkové a zdrojové struktury.<sup>45</sup>

Valašské muzeum v přírodě vede své účetnictví na základě:

- **zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, ve znění pozdějších předpisů,
- **vyhlášky č. 410/2009 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů,
- **českých účetních standardů** pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 410/2009 Sb., kde jsou stanoveny postupy účtování (ČÚS č. 701 – 710),
- **směrnice Valašského muzea v přírodě č. 1/2003** včetně dodatků.<sup>46</sup>

Valašské muzeum sestavuje čtvrtletně **pomocný analytický přehled** dle vyhlášky č. 370/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a o požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů (technická vyhláška o účetních záznamech), ve znění pozdějších předpisů.

Organizace čtvrtletně sestavuje i mezitímní účetní závěrku.

---

<sup>45</sup> MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. Příspěvkové organizace 2014. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 268 s. ISBN 978-80-7478-527-6.

<sup>46</sup> Směrnice č. 1/2003 pro oběh účetních dokladů platná ve Valašském muzeu v Rožnově pod Radhoštěm

Příspěvkové organizace mohou vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, pokud provedl toto rozhodnutí zřizovatel. Pokud však toto rozhodnutí nepadne, je dle § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů jasné, že takovéto příspěvkové organizace jsou povinny vést účetnictví v plném rozsahu.

Valašské muzeum v přírodě vede své účetnictví **v plném rozsahu**, zaručuje jeho přesnost, pravdivost, správnost, úplnost, průkaznost a srozumitelnost způsobem, který zaručuje trvalost účetních záznamů.

Povinností Valašského muzea je sestavovat **účetní závěrku k 31. 12.** daného roku, která musí obsahovat **rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu**. Účetní závěrka může zahrnovat přehled o změnách vlastního kapitálu. Organizace přehled o změnách vlastního kapitálu nezveřejňuje ve výroční zprávě, přehled zveřejňuje pouze Ministerstvu Kultury ČR. Od roku 2015 dostalo Valašské muzeum povinnost od Ministerstva kultury České republiky přejít na povinné zveřejňování také **přehledu o peněžních tocích**. Tato povinnost se však vztahuje pouze na zveřejňování Ministerstvu kultury ČR a ne ve výroční zprávě muzea.

Organizace vede své účetnictví od roku 2013 v ekonomickém informačním systému **JASU CS**. Tento systém by měl v průběhu několika let zredukovat nedostatky spojené se špatným propojením útvarů, rozpočtu apod.<sup>47</sup>

## **Inventarizace**

Valašské muzeum v přírodě se řídí **vyhláškou č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazcích**. Organizace má povinnost dle **§ 29 a 30 zákona o účetnictví** inventarizovat každoročně majetek a závazky. Inventarizace přispívá k úplnosti, průkaznosti a správnosti údajů v účetnictví. Ve Valašském muzeu probíhá inventarizace hmotného a nehmotného majetku vždy k 30. 9. daného roku. Inventarizace ostatního majetku, pohledávek a závazků se provádí k 31. 12. daného roku.

Dle **§ 29 zákona o účetnictví** má organizace povinnost prokázat inventarizace majetku a závazků po dobu pěti let od provedení.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

<sup>48</sup>BUSINESS CENTER CZ: Zákony [online]. [13. 2. 2016]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

## Účtový rozvrh

VMP si ke každému účetnímu období sestavuje účtový rozvrh, který může doplňovat i v průběhu roku. Pokud následující účetní rok nedochází ke změnám, může zůstat účtový rozvrh beze změny.

## Účetní závěrka

Účetní závěrka je obraz veškerého finančního dění v organizaci během celého roku. **Prokúpková a Svoboda**, autoři knihy *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*, přirovnávají účetní závěrku k jakési fotografii celé účetní jednotky.

Řádnou účetní závěrku sestavují účetní jednotky k poslednímu dni účetního období. Valašské muzeum tedy sestavuje účetní závěrku k 31. prosinci. V praxi je však účetní závěrka vyhotovena zpravidla až ke konci ledna i později. Tato situace není zákonem nijak zakázána.<sup>49</sup> VMP má povinnost odevzdat účetní závěrku **Ministerstvu kultury** do poloviny února dalšího roku.

Jedná se o soubor účetních výkazů:

- rozvaha (balance),
- výkaz zisku a ztrát (výsledovka),
- příloha,
- přehled o peněžních tocích (výkaz cash-flow),
- přehled o změnách vlastního kapitálu.

Hlavním cílem účetních výkazů je podávat věrný obraz o stavu majetku účetní jednotky a jejích závazků. Dále informovat o výsledku hospodaření za daný časový interval.

### 4.1.1 Rozvaha

Rozvaha neboli balance ukazuje finanční situaci podniku vždy za daný a předchozí rok. Je rozdělena na dva sloupce, a to na **Aktiva** a **Pasiva**.

---

<sup>49</sup>PROKÚPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.

Aktiva jsou tvořena **majetkovou strukturou**, která je rozdělena na stálá aktiva a oběžná aktiva. Znamená to, z jakých položek se majetek organizace skládá. Stálá aktiva představuje dlouhodobý majetek. Oběžná aktiva potom zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek, pokladnu a veškerý krátkodobý majetek.

Pasiva jsou tvořena **zdrojovou strukturou**, a to z vlastního kapitálu a z cizího kapitálu. Vyjadřuje, z jakých zdrojů byl daný majetek pořízen. Zda z vlastních zdrojů, nebo z cizích zdrojů. Posuzuje časové omezení zdrojů – dlouhodobé a krátkodobé závazky. Důležitou část pasiv tvoří **fondy**.

Aktiva a pasiva se musí vždy rovnat. Toto kritérium se nazývá **bilanční rovnice**.<sup>50</sup>

Rozvahy Valašského muzea v přírodě z let, které budou analyzovány (2013, 2014 a 2015), jsou v **Příloze 7**.

Následující **rozbor rozvahy** se bude vztahovat na účetní **rok 2015**. V roce 2015 dosahovaly aktiva i pasiva **352 314 583 Kč**.

## **Aktiva**

Stálá aktiva rapidně převyšují oběžná aktiva. Oběžná aktiva v roce 2015 dosahují pouze 7,77 % z celkových aktiv. Nejvyšší část stálých aktiv se týká dlouhodobého hmotného majetku, a to 319 696 235 Kč. Konkrétně stavby byly v roce 2015 ve výši 258 043 516 Kč. Důvodem je struktura Valašského muzea, která je tvořena právě stavbami. Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí dosahují necelých 50 milionů Kč. Tato vysoká částka je stejně jako stavby ovlivněna danou strukturou muzea.

Vzhledem k již zmíněné struktuře Valašského muzea v přírodě nespočetem staveb vyplývá ze situace i poměrně vysoká částka odpisů. Oprávky ke stavbám v roce 2015 byly 39 982 326 Kč. Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům movitých věcí byly 56 390 887 Kč. Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku byly 24 319 645 Kč. Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku byly 115 270 Kč. Celkem tedy oprávky v roce 2015 dosahovaly výše 120 808 129 Kč, viz Rozvaha Valašského muzea v přírodě z roku 2015 v **Příloze 7**.

---

<sup>50</sup>PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.

## Odpisy příspěvkové organizace

Příspěvková organizace je povinna sestavit tzv. odpisový plán, který musí průběžně aktualizovat. Odpisový plán obsahuje souhrn veškerého odpisovaného majetku. Skutečný stav odpisovaného majetku, upravený o přírůstky a úbytky, je průkazný a podléhá inventarizaci. Metodická část odpisového plánu je subjektivní záležitost dané organizace. Jedná se o metodu odpisování, sazbu účtovaných odpisů a dobu účetního odepisování. Nejkratší, ani nejdelší doba odepisování není stanovena. Dlouhodobý hmotný majetek se odepisuje s ohledem na opotřebení odpovídající běžným používáním. Postup odepisování majetku by neměl být v průběhu roku měněn.<sup>51</sup>

## Pasiva

Vlastní kapitál organizace VMP několikanásobně převyšuje cizí zdroje. Vlastní kapitál v roce 2015 tvoří 98,17 % z celkových pasiv, a to 345 865 953 Kč. Cizí zdroje dosahují pouze 6 448 631 Kč. Organizace nevyužívá dlouhodobé ani krátkodobé úvěry. Cizí zdroje obsahují zejména krátkodobé závazky vůči zaměstnancům a dodavatelům.

Vlastní kapitál je tvořen jměním účetní jednotky, hodnotou 326 768 948 Kč, ale také z fondů účetní jednotky, viz Rozvaha Valašského muzea v přírodě z roku 2015 v **Příloze 7**.

### 4.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je stejně jako rozvaha velmi důležitým účetním výkazem pro sestavení účetní závěrky. Vyjadřuje rozvedení výsledku hospodaření běžného roku, a to očištěním výnosů od nákladů. Je sestavován vždy za daný kalendářní rok, a to stejně jako rozvaha Valašského muzea v přírodě k 31. 12. daného roku.<sup>52</sup>

Výkaz zisku a ztráty je strukturován do dvou hlavních bodů – **náklady** a **výnosy**. Náklady se dále dělí na **náklady z činnosti**, **finanční náklady**, **náklady na transfery** a

---

<sup>51</sup>MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. Příspěvkové organizace 2014. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 268 s. ISBN 978-80-7478-527-6.

<sup>52</sup>KOLEKTIV AUTORŮ. Příspěvkové organizace 2012-2013. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 376 s. ISBN 978-80-7357-736-0.



**náklady z daní.** Výnosy potom na **výnosy z činnosti, finanční výnosy, výnosy z daní a poplatků, výnosy z transferů, výnosy ze sdílených daní** a nakonec **výsledek hospodaření.**

Finanční analýza (viz kapitola 4.3) bude vycházet z let 2013, 2014 a 2015. Výkaz zisku a ztrát z těchto let je v **Příloze 5**. Struktura těchto výkazů během stanovených let je téměř neměnná.

## **Náklady**

Náklady v roce 2013 byly **69 064 644 Kč**. V následujícím roce 2014 byly náklady o 10 milionů vyšší, konkrétně **82 567 373 Kč**. V roce 2015 byly náklady téměř shodné s rokem 2014, konkrétně byly ve výši **80 926 707 Kč**. Rozdíl mezi rokem 2013 a následujícími lety je kvůli problému s Norskými granty a s tím souvisejícími pokutami.

Tyto pokuty se zobrazily ve skupině Jiné ostatní náklady, ty byly v roce 2014 velmi vysoké. Jiné ostatní náklady jsou tvořeny z Jiných daní a poplatků, Smluvních pokut a úroků z prodlení, Manka a škody, Tvorby fondů a především z Jiných pokut a penále. Největší vliv na zvýšení Jiných ostatních nákladů měl tedy právě účet Jiné pokuty a penále, který **z nuly** (v roce 2013) vzrostl na skoro **14 milionů Kč** (v roce 2014). V roce 2015 se sice účet Jiné pokuty a penále snížil na částku **5 milionů Kč**, ale i to je pro organizaci vysoký náklad.<sup>53</sup>

Důvodem tak vysokých pokut je nedodržení správných postupů při obdržení speciální dotace tzv. **Norských grantů** v předchozích letech.

Vzhledem k tomu, že muzeum dostává dotace různého druhu velmi často, doporučila bych organizaci věnovat se důkladnému vyškolení jednoho pracovníka, případně vytvořit přímo tým pracovníků, kteří by měli tuto oblast pod kontrolou. Pro organizaci by vzhledem k výši pokut bylo vhodné pro zajištění absence příštích pokut přijmout i nového zaměstnance přímo na tuto kontrolní pozici.

Také se nabízí možnost zaměstnat pouze externě odborníka, který se věnuje přímo této problematice.

**V roce 2015** se zvýšily mzdové náklady, a to z **24 576 tis. Kč** na **28 892 tis. Kč**. Mzdové náklady tedy v **roce 2015** vzrostly o **4 316 tis. Kč**. V **roce 2014** mzdy vzrostly o **1 006 tis. Kč** oproti **roku 2013**.

---

<sup>53</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [4. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

Ostatní náklady jsou v rozhodujících letech (2013, 2014 a 2015) jen nepatrně rozdílné, viz Výkaz zisku a ztráty Valašského muzea v přírodě z let 2013–2015 v **Příloze 5**.

## **Výnosy**

Výnosy v roce 2013 byly ve výši **71 334 598 Kč**. V roce 2014 byly výnosy o 11 milionů vyšší, konkrétně **82 597 498 Kč**. Výnosy v roce 2015 byly jen nepatrně rozdílné oproti roku 2014, a to **82 223 838 Kč**. V roce 2015 byly tedy výnosy oproti loňskému roku vyšší pouze o 2 626 Kč.

Hlavní rozdíl mezi rokem 2013 a následujícím rokem 2014 je, jak již bylo zmíněno výše, z důvodu vyhoření objektu Libušín. V roce 2014 se tedy zvýšily výnosy z transferů, konkrétně výnosy z vybraných ústředních vládních institucí. Transfery vzrostly o necelých 7,5 milionů Kč. V roce 2015 ovšem tyto výnosy opět klesly, a to o 6 milionů Kč.

V roce 2015 se významně zvýšila položka ostatní výnosy z činnosti, a to o více než 6,5 milionů Kč. Je tomu tak především z důvodu zaúčtování prominuté doměřené daně.

Dalším rozdílem mezi rokem 2013 a následujícími lety (2014 a 2015) je ve **výnosech z činnosti**, kde konkrétně výnosy z prodeje služeb vzrostly v roce 2014 oproti loňskému roku o necelých 2,5 milionů Kč. V roce 2015 tyto výnosy z prodeje služeb dále stoupaly, a to o 343 tis. Kč víc než v roce 2014.

Hlavní rozdíl mezi rokem 2013 a následujícími lety (2014 a 2015) je ve **výnosech z činnosti**, kde konkrétně **výnosy z prodeje služeb** vzrostly v **roce 2014** oproti loňskému roku o necelých **2,5 milionů Kč**, viz Výkaz zisku a ztráty Valašského muzea v přírodě z let 2013-2015 v **Příloze 5**.

### **4.1.3 Příloha**

Příloha je dle zákona o účetnictví součástí účetní závěrky. Příloha vysvětluje a doplňuje informace obsažené v ostatních částech účetní závěrky, zejména v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Příloha obsahuje základní údaje, jako je název, sídlo, právní forma a předmět činnosti účetní jednotky a IČ. Dále informace podle § 7 zákona o účetnictví, například o způsobu použitých účetních metod, informace o změně označení a uspořádání položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty z důvodů změny předmětu podnikání anebo z důvodů zpřesnění věrného zobrazení účetní závěrky apod. Dále dle § 19 zákona o účetnictví je účetní

jednotka povinna v případě významných událostí mezi rozvahovým dnem a sestavení účetní závěrky popsat důsledky z těchto událostí v příloze. Veškeré povinné informace uváděné v příloze se vyskytují ve **vyhlášce č. 410/2009 Sb.** v příloze 5.

#### **4.1.4 Přehled o peněžních tocích**

Přehled o peněžních tocích je povinný pouze pro určité účetní jednotky. Dle **zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví** jsou povinny obchodní společnosti do účetní závěrky zahrnout i přehled o peněžních tocích, dále také střední a velké účetní jednotky. Vybrané účetní jednotky jsou povinny sestavovat přehled o peněžních tocích, pokud k rozvahovému dni a za bezprostředně předcházející účetní období splní dvě hodnoty, a to aktiva celkem 40 000 000 Kč a roční úhrn čistého obrátu 80 000 000 Kč.

Přehled o peněžních tocích nesestavují dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví například banky, pojišťovny a penzijní společnosti.<sup>54</sup>

**Peněžní tok** (Cash flow) je definován jako skutečný pohyb peněžních prostředků účetní jednotky za určité období v souvislosti s její činností. Je východiskem pro řízení likvidity, schopnosti účetní jednotky uhrazovat v určitém čase a objemu splatné závazky.

Přehled o peněžních tocích umožňuje zjistit výsledky podnikových aktivit na základě příjmů a výdajů. Tento výkaz umožňuje například posoudit, zda je podnik schopný v budoucnu generovat peněžní toky.<sup>55</sup>

Valašské muzeum v přírodě nepodléhá povinnosti zveřejňovat přehled o peněžních tocích ve výroční zprávě. Od roku 2014 má však tato organizace povinnost sestavovat a zveřejňovat přehled o peněžních tocích Ministerstvu kultury.

#### **4.1.5 Přehled o změnách vlastního kapitálu**

Přehled o změnách vlastního kapitálu je možno dle zákona o účetnictví zahrnout do účetní závěrky. Není však povinnou součástí účetní závěrky. Valašské muzeum přehled o

---

<sup>54</sup>Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>55</sup>Máče, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu. Praha: Grada Publishing, 2012. 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.

změnách vlastního kapitálu v účetní závěrce nezveřejňuje. Organizace má povinnost tento přehled zveřejňovat pouze svému zřizovateli Ministerstvu kultury České republiky.

Přehled o změnách vlastního kapitálu je rozpis položky vlastní kapitál z rozvahy. Rozpis informuje o uspořádání položek vlastního kapitálu, které vyjadřují jeho celkovou změnu za účetní období. Mělo by jít o doplňující informace, které nejsou zřejmé z rozvahy.<sup>56</sup>

## 4.2 Interní audit

Interní audit uvnitř orgánu veřejné správy zajišťuje, dle §28 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, nezávislý útvar, případně k tomu zvlášť pověřený zaměstnanec, organizačně oddělený od řídicích výkonných struktur.<sup>57</sup> Interní audit se zabývá nezávislým přezkoumáváním operací a vnitřního kontrolního systému. Auditor zjišťuje, zda jsou dodržovány právní předpisy, zda orgány veřejné správy jsou schopny včas identifikovat rizika a reagovat na ně s patřičným opatřením. Auditor následně předává orgánům veřejné správy doporučení ke zdokonalení kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení rizik a k nápravě zjištěných nedostatků.<sup>58</sup>

Státní příspěvková organizace Valašské muzeum v přírodě jedná podle vnitřní směrnice upravující výkon interního auditu podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.<sup>59</sup>

VMP se zabývá zdokonalováním vnitřního kontrolního systému, vzhledem k udělení velkého počtu pokut kontrolou finančního úřadu. Muzeum se snaží, aby tento kontrolní systém odpovídal požadavkům zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění a taktéž v souladu s vyhláškou č. 416/2004 Sb.

V roce 2015 mělo muzeum naplánované dva audity podle § 28 a § 29 zákona o finanční kontrole. První se týkal systému tvorby vnitřních předpisů a druhý analýzy vnitřního kontrolního systému.

První audit, týkající se vnitřních předpisů, byl zcela dokončen v průběhu roku 2015. Auditor navrhl zavést nový systém upravující problematiku vnitřních předpisů ve Valašském

---

<sup>56</sup>GRINEX CZECH REPUBLIC: Přehled o změnách ve vlastním kapitálu [online]. [1. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.grinex.cz/cs/komentare/prehled-o-zmenach-ve-vlastnim-kapitalu>

<sup>57</sup> URBANCOVÁ, Alžběta a Šárka KRYŠKOVÁ. Účetnictví organizačních složek státu, územních samosprávných celků a příspěvkových organizací. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2003. 222 s. ISBN 80-248-0483-2.

<sup>58</sup>§28 zákona 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>59</sup>Vnitřní směrnice Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, VMP/2015/68, Interní audit

muzeu. Také bylo muzeu doporučeno jednotné značení a systematická archivace originálů i kopií jednotlivých individuálních řídicích aktů. Veškeré doporučení auditora bylo Valašským muzeem přijato.

Zahájen a částečně proveden byl i druhý audit, týkající se analýzy vnitřního kontrolního systému. Auditor navrhl vhodně nastavit vnitřní kontrolní systém Valašského muzea v přírodě tak, aby byl výkon finanční kontroly v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění a v souladu s vyhláškou č. 416/2004 Sb. Vhodné nastavení vnitřního kontrolního systému je velmi dlouhodobé a probíhá postupně na všech jednotlivých řídicích úrovních činnosti Valašského muzea.<sup>60</sup>

Ačkoliv jde o interní audit, v této organizaci má auditor nezávislé postavení, mimo auditorskou činnost se v muzeu věnuje metodické podpoře v oblasti vnitřního kontrolního systému organizace.

### 4.3 Strategická analýza

Strategická analýza je velmi důležitá pro vyhodnocení stávající situace organizace a následující tvorbu strategie. Základ pro úspěšné strategické plánování je, aby vedení organizace plnilo své poslání.<sup>61</sup> Strategická analýza umožňuje uvědomit si současný stav organizace, na co by se vedení mělo soustředit, čemu by mělo dávat větší pozornost, jakých možností by měli využít a naopak čemu by se měli do budoucna vyvarovat.<sup>62</sup>

Pro státní příspěvkovou organizaci je příjem z veřejných zdrojů nenahraditelný. Valašské muzeum však musí předpokládat, že případné snížení těchto zdrojů může nastat kdykoliv. I přesto bude muset situaci zvládnout a pokračovat v nerušeném chodu organizace. Muzeum by mělo hledat nové zdroje financování a zefektivnit stávající zdroje financování.

Z toho plyne, že by muzeum mělo usilovat o dosažení **vyšších vlastních tržeb**. Nejvyšší výnos muzea z oblasti vlastních tržeb je z **výnosů vlastních služeb**. Proto by se muzeum mělo zaměřit na zvýšení právě této části výnosů. Jedná se o nejdůležitější vlastní výnos, organizaci nejvíce ovlivňuje. Muzeum by mělo zapracovat na zkvalitnění svých

---

<sup>60</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Výroční zprávy. [online]. [4. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

<sup>61</sup> BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 548 s. ISBN 978-0-470-39251-5.

<sup>62</sup>STRATEG.CZ: Strategické řízení [online]. [9. 2. 2016]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

služeb, na jejich oživení a snažit se o co nejzajímavější akce, programy, výstavy apod. Zdokonalení stávající nabídky je možnost, jak zvýšit návštěvnost lidí nejen z okolí, ale z celé České republiky i návštěvníků ze zahraničí.

Ke strategické analýze je používána řada analytických metod. V práci jsou využívány dva typy metod – Marketingový mix a SWOT analýza.

#### 4.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix neboli „4P“ je součástí strategické analýzy. Název 4P vychází z anglických názvů čtyř hlavních složek koncepce:

- product (produkt),
- price (cena),
- promotion (propagace),
- place (distribuční cesty).<sup>63</sup>

##### **Produkt**

Jedná se o inovaci produktu, o jeho vylepšení, rozšíření či zavedení dalšího nového produktu.<sup>64</sup> V případě Valašského muzea se může jednat například o zavedení nových zajímavějších expozic, a to jak stálých, tak krátkodobých. Muzeum by mělo klást velký důraz na požadavky návštěvníků. Nabízí se možnost zjištění zájmů návštěvníků na základě různých dotazníků.

Produkt Valašského muzea a tedy programy, které nabízí, jsou každoročně se opakující. Pro muzeum by mohlo být atraktivní, kdyby do svých programů vkládali různé novinky a inovace. Také by se mohly zavést úplně nové programy, které by mohly přilákat zvědavé návštěvníky. Valašské muzeum zaznamenalo velký zájem o vzdělávací programy zejména určené pro žáky, učitele a seniory. Zájem o tyto programy je díky značné informovanosti a taky zajímavosti vzdělávacích programů. Pro Valašské muzeum by bylo

---

<sup>63</sup>MANAGEMENT MANIA: *Marketingový mix 4P* [online]. [9. 2. 2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

<sup>64</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Odborná činnost [online]. [10. 2. 2016] Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/>

velmi perspektivní zaměřit se právě na tyto vzdělávací programy. Rozšířit nabídku těchto programů i cílovou skupinu zájemců.

## Cena

Cena produktu u muzeí může působit na návštěvníky dvojím charakterem. První je v případě nízké ceny za vstupné, kdy cena není překážkou pro návštěvu muzea. Muzeum je tedy zpřístupněno pro nejširší veřejnost. Druhý případ je příliš vysoká cena, která má za následek vygradování produktu pro návštěvníky, vysoká cena působí jako vysoce kvalitní produkt. Může to však i být pro určitou kategorii potencionálních návštěvníků důvod, proč muzeum nenavštíví.

Nejideálnější přístup je tedy kompromis, a to takový, že vysoké ceny budou upraveny pomocí slev. Tímto se Valašské muzeum řídí (viz Tab. 4.1). Ceny snížené se vztahují například na studenty, seniory, držitelé průkazu ZTP apod. Rodinné vstupné platí pro dvě dospělé osoby a čtyři děti.

Pro Valašské muzeum by byla vhodná spolupráce s ostatními muzei v České republice, například dohodnutí se na výhodnějším vstupném při navštívení obou daných muzeí.

**Tab. 4.1** Ceny vstupného

Areál	Základní	Snížené	Dětské	Rodinné
Dřevěné městečko	80,-	60,-	40,-	160,-
Mlýnská dolina	80,-	60,-	40,-	160,-
Valašská dědina	100,-	70,-	50,-	200,-
Tři areály	200,-	150,-	90,-	400,-
Výstavy Sušák	40,-	30,-	20,-	80,-

Zdroj: Interní materiály Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, vlastní zpracování.

## Propagace

Mezi klasickou formu propagace patří tištěné letáčky a plakáty. V dnešní době je již vyspělá i modernější propagace například formou internetových stránek nebo Facebooku.<sup>65</sup>

<sup>65</sup>VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: Odborná činnost [online]. [10. 2. 2016] Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/>

Muzeum využívá všechny tyto prvky propagace, je to nejvhodnější způsob, jak upoutat jak mladší, tak i starší návštěvníky.

### **Distribuční cesty**

Jedná se o tzv. „most“ mezi produktem a zákazníkem. Jde tedy o cestu a vzdálenost mezi produktem a zákazníkem. O to, jak bude produkt zákazníkovi zpřístupněn.<sup>66</sup>

Valašské muzeum v přírodě má v této oblasti podstatný nedostatek. Návštěvníci, kteří přijedou do muzea a neznají město Rožnov, mají velký problém muzeum najít. Jsou podceněny ukazatelé a šipky, které by zpřístupnily jednoduchý příjezd.

### **4.3.2 SWOT analýza**

Podstatou SWOT analýzy je stanovení silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku. Určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.<sup>67</sup>

Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm má vybudovanou image, je známé téměř po celé České republice. Jeho konkurenční výhodou je velikost v daném oboru v porovnání s jinými muzei v České republice. Je zde velmi příjemné pracovní klima a vybudovaná kultura organizace.

#### **Silné stránky organizace**

- Valašské muzeum v přírodě je známé téměř po celé České republice, má vybudované velmi úspěšné image,
- postupné každoroční zvyšování počtu návštěvníků muzea,
- téměř nulová konkurence podobného typu muzea v okolí Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm,
- muzeum využívá kalendářních akcí, jako jsou Vánoce, Velikonoce, Masopust apod., tyto programy nemají v okolí Rožnova konkurenci,

---

<sup>66</sup>UCITELKA.INFO: Distribuce a distribuční politika [online]. [11. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/marketing/distribuce>

<sup>67</sup>KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.



- muzeum je prestižní pro filmové štáby, probíhá tam natáčení pohádek a filmů.

### **Slabé stránky organizace**

- Velká závislost na financích svého zřizovatele Ministerstva kultury,
- velmi nízké platové ohodnocení zaměstnanců muzea,
- nedostatek asistentek, náměstci mají spoustu administrativní práce, kterou by mohli přenechat asistentkám,
- Valašské muzeum pořádá každoročně opakující se programy,
- velmi drahé občerstvení v areálu muzea,
- muzeum nevyužívá své výjimečnosti, například nabídku ubytování na Valašsku v typické valašské chalupě,
- nevyužití prostor muzea pro komerční účely, například formou letního kina.

### **Příležitosti organizace**

- Schopnost využití sezónních brigádníků na potřebné pomocné práce a průvodcovství,
- dlouhodobá spolupráce se zahraničními partnery, vyměňování si rad a zkušeností v oblasti muzejnictví a využití zahraničních grantů,
- spolupráce se školami, nabídky školám výchovně vzdělávací programy,
- lukrativní nabídka pro svatebčany, a to možnost být oddáni přímo v areálu muzea, také možnost mít v areálu přímo i hostinu a svatební fotografování,
- modernizace na webu Valašského muzea, online webkamery přímo z areálu muzea.

### **Ohrožení organizace**

- Valašské muzeum má příliš málo sponzorů, jedná se spíše o nepatrné dárce,
- nedostatek zaměstnanců na pozici projektant Valašského muzea,
- neoživování původních programů, které se beze změny každoročně opakují, tento styl neobnovování programů nezajistí opakovanost stejných návštěvníků,
- špatné a chybějící šipky a ukazatelé do areálu muzea,

- málo zábavných aspektů pro děti, například typické valašské houpačky, prolézačky a zábavně dětské hřiště,
- odchod kvalitních pracovníků vlivem nízkého platového ohodnocení a náklady spojené se zaškolováním nových pracovních sil,
- nedostatečné využití prostor areálu Valašského muzea pro reklamu.

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Valašské muzeum v přírodě by mělo zredukovat své slabé stránky a ohrožení. Nejedná se o cíle, které by byly neuskutečnitelné.

Valašské muzeum by mělo více využít své výjimečnosti. Ubytování na Valašsku je v dnešní době velmi žádané a vyhledávané nejen lidmi z velkoměst, kteří si neumí život na tehdejší Valašsku vůbec představit, ale také pro lidi ze zahraničí. Tento plán by byl pro Valašské muzeum velmi lukrativní. Jednalo by se o ubytování na Valašském statku, chalupa by byla vybavena typickým starým nábytkem a příslušenstvím, okolo by pobíhala zvířata. Ubytování na Valašsku by také mohlo zmírnit závislost na financích Ministerstva kultury.

Ve Valašském muzeu je příliš drahé občerstvení v restauračních zařízeních přímo v areálu muzea. Restauracní zařízení jsou pronajímány, a proto má muzeum špatný přístup k určování cen občerstvení. Bylo by vhodné, kdyby Valašské muzeum doplnilo do smluv s nájemníky restauračních zařízení vyhrazení určitého práva k alespoň částečnému rozhodování cen občerstvení. Druhá možnost vyřešení tohoto problému je zlevnění nájemného za restaurační zařízení, aby mohli nájemci zlevnit své nabízené produkty. Tento návrh by ovšem poškodil samotné muzeum, protože již dosavadní nájem za restaurační zařízení je příliš nízký.

Muzeum dostatečně nevyužívá své velké prostory pro komerční účely. Mohlo by se jednat například o letní kino v dolním amfiteátru v areálu Dřevěného městečka. Letní kino by bylo buď pronajaté filmové společnosti, nebo městu Rožnov pod Radhoštěm. Letní kino by mohlo využívat i přímo Valašské muzeum, promítalo by filmy s muzejní tematikou, a to například jakým způsobem se chalupy vybírají, rozkládají z původních míst a přesouvají do areálu muzea.

Muzeum by mohlo využít prostor horního amfiteátru na stráni, kde by mohli být zváni umělci hosté, jednalo by se o atraktivní vystoupení ve večerních hodinách.

Valašské muzeum by také mohlo využít svých kvalifikovaných zaměstnanců pro otevření zájmových kurzů, například pletení košů, vyrábění valašských košťat a dřevěných hrábí.

Jeden z velkých nedostatků organizační struktury Valašského muzea je nedostatek administrativních pracovníků. V organizaci je mnoho administrativní práce, kterou vykonávají náměstci. Ve vedení je pouze jedna asistentka, a to přímo asistentka ředitele. Statutár, ani náměstci administrativního pracovníka nemají. Musí se tedy sami zabývat sestavováním různých zpráv, profilových úkolů, výroční zprávou apod.

Mezi velký nedostatek muzea patří také nízký počet projektantů. Nyní ve Valašském muzeu pracuje pouze jeden projektant. Tato pozice je ovšem pro muzeum velmi důležitá a jeden projektant je nedostačující vzhledem k cílům organizace.

Velké ohrožení pro Valašské muzeum je zastaralost původních programů. Program pořadů je každý rok identický. Organizace by působila mnohem zajímavěji, kdyby své pořady obměňovala a přidávala nové prvky. Bylo by vhodné, kdyby s návrhem k vylepšení programů pomohli zaměstnanci Valašského muzea. Zaměstnanci by byli motivováni odměnou za návrh, který by vylepšil či obměnil stereotypní muzejní programy.

#### **4.4 Finanční analýza**

Finanční analýza je nástroj, který využívá data, zejména účetní data k zjištění správnosti finančního řízení. K této analýze je zapotřebí mít přístup k ekonomickému účetnímu systému, účetním záznamům, účetním a finančním výkazům a také mít znalost příslušných legislativních nařízení, které ovlivňují organizaci.

Finanční analýza je nákladná metoda, a proto ji velké množství organizací nevyužívá. Bez důkladné finanční analýzy však organizace nezjistí potencionální riziko, finanční potíže a případnou krizi. Náklady vynaložené na tuto analýzu se tudíž mohou stát pro organizaci daleko menší ztrátou než zanedbání finanční analýzy v organizaci. Finanční analýza odhaluje podstatu problému v organizaci, její předností je to, že odhaluje možnosti a faktory zvyšující míru rizik, potenciálních nesrovnalostí a jiných neobvyklých transakcí. Finanční analýzy umožňuje měření hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti organizace.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup>PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.

K finanční analýze se využívá řada různých metod, zejména metoda **analýzy stavových ukazatelů** a metoda **analýzy tokových ukazatelů**. Pro obě tyto metody je užitečným nástrojem analýza trendů neboli horizontální analýza a procentní rozbor neboli vertikální analýza.

Rozvaha je účetní výkaz obsahující údaje o stavu k určitému okamžiku, jde tedy o stavový ukazatel. Výkaz zisku a ztráty je výkaz, který obsahuje údaje za daný časový interval, jedná se proto o ukazatel tokový.<sup>69</sup>

Následující horizontální a vertikální analýzy se budou týkat rozvahy a výkazu zisku a ztráty Valašského muzea v přírodě. Analýzy budou zaměřeny na tři sledovaná období: 2013, 2014 a 2015.

#### **4.4.1 Horizontální analýza**

Analýza trendů (tzv. horizontální analýza) se zaměřuje na porovnávání změn jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.<sup>70</sup>

##### **4.4.1.1 Horizontální analýza – Rozvaha**

Horizontální analýza by měla organizaci odpovědět na základní otázku: o kolik korun nebo o kolik procent se změnil jednotlivé položky rozvahy v čase. V horizontální analýze jde tedy o dvojí vyjádření, a to vyjádření v absolutních číslech a procentuální vyjádření. Procentuální vyjádření organizaci umožní rychlejší a přehlednější orientaci v číslech. Vyhodnocení v absolutních číslech je také důležité, neboť organizace ukáže objektivní pohled na jednotlivé položky z hlediska jejich absolutní důležitosti.<sup>71</sup>

Z horizontální analýzy Valašského muzea v přírodě, která je v **Příloze 8**, plyne, že stálá aktiva mají ve všech třech sledovaných období 2013, 2014 a 2015 vzrůstající tendenci. Položka stavby je pro Valašské muzeum zásadní. Její růstová tendence je pro muzeum velmi

---

<sup>69</sup>KOLEKTIV AUTORŮ. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

<sup>70</sup>KOLEKTIV AUTORŮ. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

<sup>71</sup>RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

příznivá. Tento růst znamená pro muzeum neustálé obnovování a rozšiřování areálu. Stavby tvoří největší část stálých aktiv v organizaci a také její nárůst je z položek stálých aktiv nejvyšší.

Oběžná aktiva mají ve sledovaných obdobích kolísavou tendenci. V roce 2014 došlo k vysokému zvýšení, a to o 36,48 %, oproti předešlému roku. V číselném vyjádření došlo v roce 2014 k nejvyššímu zvýšení u oběžných aktiv u položky běžný účet. Procentuální zvýšení v roce 2014 bylo nejvyšší u položky krátkodobé poskytnuté zálohy, a to téměř o 70 %. V roce 2015 došlo ke snížení, a to o 18,60 % oproti roku 2014. V roce 2014 došlo ke zvýšení všech tří základních složek (zásob, krátkodobých pohledávek i krátkodobého finančního majetku). V roce 2015 naopak došlo ke snížení všech těchto tří základních složek oběžných aktiv. V číselném vyjádření došlo k nejvyššímu snížení v roce 2015 u položky běžný účet. Procentuální snížení v roce 2015 bylo nejvyšší u položky daně.

Celková aktiva měla ve sledovaných obdobích vzrůstovou tendenci. V roce 2014 celková aktiva vzrostla o 5,74 % oproti roku 2013. V roce 2015 celková aktiva vzrostla o 7,06 % oproti předešlému roku.

Vlastní kapitál Valašského muzea v přírodě má ve všech třech sledovaných obdobích vzrůstovou tendenci. V roce 2014 vlastní kapitál vzrostl o 3,21 % a v roce 2015 o 11,58 %. V roce 2014 u vlastního kapitálu došlo k nejvyšší procentuální změně u položky fondu odměn. V absolutním vyjádření nejvíce vzrostla položka vlastní jmění. V roce 2015 došlo u vlastního kapitálu k nejvyšší procentuální změně u položky výsledek hospodaření běžného účetního období. V absolutním vyjádření nejvíce vzrostla položka vlastní jmění, a to o 29 519 tis. Kč. Tato změna byla nejvyšší nejen v kategorii vlastního kapitálu, ale z veškerých pasiv všech sledovaných období. Zvýšení vlastního jmění je pro Valašské muzeum velmi pozitivní jev.

Cizí zdroje mají ve sledovaných obdobích kolísavou tendenci. V roce 2014 došlo k rapidnímu zvýšení, a to o 75,59 % více než v roce 2013. V roce 2015 cizí zdroje opět klesly, a to o 66,25 %.

V roce 2014 nastala největší změna v procentuálním vyjádření u položky jiné daně a poplatky. V absolutním vyjádření se také nejvíce změnila položka jiné daně a poplatky. Tento jev nastal vzhledem k vysokým pokutám z Norských grantů. V roce 2015 došlo k největší procentuální změně u položky dodavatelé. Valašské muzeum všem nemá jakýkoliv problém se svými dodavateli. Jejich zakázky jsou vždy ve stanovených lhůtách zaplacený.

V absolutním vyjádření se nejvíce změnila položka jiné daně a poplatky, která oproti předešlému roku opět klesla na standardní výši.

Celková pasiva měla ve sledovaném období vzrůstovou tendenci. V roce 2014 celková pasiva vzrostla o 5,74 % oproti roku 2013. V roce 2015 celková pasiva vzrostla o 7,06 % oproti předešlému roku. V organizaci byla dodržena bilanční rovnice.

#### 4.4.1.2 Horizontální analýza – Výkaz zisku a ztráty

Valašské muzeum v přírodě, dle **Přílohy 9 Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty organizace Valašského muzea**, nebylo v žádném ze tří sledovaných období (2013, 2014 a 2015) ve ztrátě. Výsledek hospodaření v roce 2013 byl ve výši 2 386 tis. Kč, v roce 2014 zisk klesl na pouhých 140 tis. Kč. Jedná se o snížení o téměř 94,13 %. Ovšem v roce 2015 výsledek hospodaření opět vzrostl na hodnotu 4 232 tis. Kč. Jedná se o částku vyšší o více než 4 miliony Kč. Z analýzy je patrné, že výsledek hospodaření má kolísavou tendenci s rapidním přírůstkem v roce 2015. Důvodem tohoto vývoje jsou především jiné ostatní náklady, které byly stejně tak jako celkové náklady právě v roce 2014 nejvyšší ze tří sledovaných období. Důvodem vysokých nákladů v roce 2014 byly především pokuty a penále, které dosahovaly necelých 14 milionů Kč. Velká část těchto nákladů byla vrácena v roce 2015, a to více než 9 a půl milionů Kč. Tato částka byla v roce 2015 zaúčtována do skupiny jiných ostatních výnosů jako prominutí doměřené daně.

Tržby z prodeje služeb a tržby z prodeje vlastních výrobků by měly v klasické organizaci za normálních okolností tvořit nejpodstatnější část výnosů. Taktéž výkonová spotřeba představuje nejpodstatnější část nákladů. U tržeb z prodeje služeb a z prodeje vlastních výrobků organizace požaduje přirozeně nárůst nebo alespoň setrvalý stav. Naopak s těmito výnosy spojené náklady by se organizace měla snažit samozřejmě snižovat.<sup>72</sup>

U tržeb z prodeje služeb Valašského muzea v přírodě toto pravidlo požadovaného růstu platí. Jedná se o nejdůležitější položku výnosů z činnosti Valašského muzea. V roce 2014 byly tržby z prodeje služeb o 16,74 % vyšší než v předešlém roce a v roce 2015 o pouhé 2,04 % než v předešlém roce. Nárůst v roce 2015 je sice minimální, ovšem pro organizaci je považován za zásadní i jen samotný růst.

---

<sup>72</sup>RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Tržby z prodeje vlastních výrobků v roce 2014 vzrostly o 34,48 % oproti roku 2013. V roce 2015 ovšem tyto tržby klesly, a to o téměř 14 % než v předešlém roce. Celkové výnosy z činnosti mají tendenci růstu. V roce 2014 tyto výnosy vzrostly oproti roku 2013 o 17% a v roce 2015 oproti roku 2014 o 31,43 %.

Náklady z činnosti v roce 2014 byly vyšší o téměř 20 % oproti roku 2013. V roce 2015 se lehce snížily, a to o 2,12 % než v roce 2014. Nejvyšší nárůst nákladů z činnosti byl, jak již bylo zmíněno u jiných ostatních nákladů, a to o 40 811,43 % v roce 2014 oproti roku 2013. V roce 2015 se tyto jiné ostatní náklady snížily, a to o 62,36 % oproti předchozímu roku.

Ve výnosech se v roce 2014 procentuálně nejvíce zvýšily ostatní výnosy z činnosti. V roce 2014 byl nárůst ostatních výnosů z činnosti o 129 % než v předchozím roce. V roce 2015 došlo o zvýšení o 216,18 % než v předchozím roku.

#### **4.4.2 Vertikální analýza**

Vertikální analýza (tzv. procentní rozbor) spočívá ve vyjádření položek účetních výkazů jako procentní podíl k zvolené základně. U rozvahy je stanovena základna celkových aktiv a pasiv. U Výkazu zisku a ztrát je zpravidla stanovena základna výše výnosů a nákladů.<sup>73</sup>

##### **4.4.2.1 Vertikální analýza – Rozvaha**

Cílem vertikální analýzy rozvahy je zjistit, jak se jednotlivé části tohoto výkazu podílejí například na celkové bilanční sumě. Vzhledem k tomu, že vertikální analýza je vyjadřována v procentních číslech, je možné ji využít nejen ke srovnání v rámci dané firmy, ale také ji je možné využít i pro srovnání s jinými firmami v rámci stejného či podobného odvětví.<sup>74</sup>

**Z Vertikální analýzy rozvahy organizace Valašského muzea v Příloze 10 plyne, že ve všech třech sledovaných obdobích 2013, 2014 a 2015 v pasivech rapidně převyšuje vlastní kapitál nad cizími zdroji. V roce 2013 tvořil vlastní kapitál 96,50 % veškerých pasiv. V roce**

---

<sup>73</sup>KOLEKTIV AUTORŮ. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

<sup>74</sup>RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

2014 vlastní kapitál tvořil 94,19 % z veškerých pasiv a v roce 2015 vlastní kapitál tvořil 98,17 % z veškerých pasiv. Cizí zdroje tedy v roce 2015 nedosahovaly ani výše dvou procent z veškerých pasiv.

Z hlediska finanční struktury vyplývá, že organizace ve všech sledovaných letech ve zvýšené míře využívala vlastní zdroje financování. Ve všech sledovaných letech v organizaci ve struktuře rozvahy figurují pouze krátkodobé závazky. Struktura rozvahy neobsahuje dlouhodobé závazky, žádné bankovní úvěry, a to ani krátkodobé, ani dlouhodobé. Vlastní zdroje financování jsou však považovány za nákladnější než cizí zdroje financování.<sup>75</sup>

Z kategorie vlastního kapitálu je nejvyšší složkou vlastní jmění. Vlastní jmění tvoří ve všech sledovaných letech více než 90 % z celkových pasiv.

Hodnoty v kategorii cizí zdroje byly ve sledovaných letech velmi nízké. Mimo dvě výjimky (a to skupina dodavatelé v roce 2013 a jiné daně a poplatky v roce 2014) žádné jiné ostatní skupiny cizích zdrojů nedosahovaly ani jednoho procenta z celkových pasiv. Zmiňovaná skupina dodavatelé v roce 2013 dosahovala pouhých 1,74 % z veškerých pasiv a skupina jiné daně a poplatky v roce 2014 dosahovala 4,25 % z veškerých pasiv.

V aktivech ve všech třech sledovaných letech rapidně převyšují stálá aktiva nad oběžnými aktivy. Pro firmy je obecně výnosnější, když jsou peněžní prostředky investovány do dlouhodobějších aktiv.

V roce 2013 tvořila ve Valašském muzeu stálá aktiva 92,08 % z veškerých aktiv. V roce 2014 tvořila stálá aktiva 89,78 % z veškerých aktiv a v roce 2015 byla stálá aktiva 92,23 % z veškerých aktiv. Pro Valašské muzeum je dané rozložení aktiv velmi důležité. Stálá aktiva jsou z hlavní části tvořeny stavbami, což je v podstatě nejzásadnější část Valašského muzea. Druhou, velmi významnou složkou stálých aktiv jsou v této organizaci samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí, které v roce 2015 tvořily 13,31 % z celkových aktiv. Pro organizaci je velmi pozitivní zejména každoroční zvyšování procent u staveb z celkového podílu aktiv, jelikož jde o naplnění jejího hlavního cíle. Například v roce 2015 stavby tvoří 73,24 % z celkových aktiv. S tím také souvisí třetí důležitá složka stálých aktiv, a to nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Jedná se například o rozestavěné budovy, které taktéž souvisí s cílem Valašského muzea. Další významnou složkou stálých aktiv jsou pro tuto organizaci také pozemky, na kterých je veškerý areál Valašského muzea.

---

<sup>75</sup>RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8.



Hodnoty oběžných aktiv ve sledovaných třech obdobích jsou v rámci celkových aktiv téměř bezvýznamné. Nejvyšší složka oběžných aktiv je běžný účet, jedná se v průměru třech sledovaných období o 5 % z celkových aktiv.

#### **4.4.2.2 Vertikální analýza – Výkaz zisku a ztráty**

Cílem vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty je zjistit, jak jednotlivé položky tohoto výkazu ovlivňovaly dané výsledky hospodaření.<sup>76</sup>

Z vertikální analýzy Valašského muzea v přírodě uvedené v Příloze 11, vyplývá, že největší podíl na celkových nákladech tvoří mzdové náklady, a to ve všech třech sledovaných letech. Mzdové náklady tvoří 30–35 % z celkových nákladů. Dále mezi vyšší náklady spadají odpisy, které se pohybují okolo 13 % z celkových nákladů. Veškeré náklady jsou z hlediska procentuálního porovnání v rámci celkových nákladů velmi kolísavé.

Největší podíl z celkových výnosů tvoří výnosy z transferů. Tento fakt je vzhledem k typu organizace samozřejmý. Výnosy z transferů v roce 2013 tvořily 68,70 % z veškerých výnosů. V roce 2014 tvořily 68,36 % z veškerých výnosů a v roce 2015 tvořily 59,16 % z veškerých výnosů. Tržby z prodeje služeb tvořily ve všech sledovaných letech více než 20% z veškerých výnosů. Ostatní výnosy byly pro tuto organizaci téměř nepatrné. Pro příspěvkovou organizaci jsou procentuální výnosy z hlavní činnosti ve výši 20 % z celkových výnosů optimální. Velmi procentuálně nízká část výnosů je z tržeb z prodeje vlastních výrobků, které nedosahují ani půl procenta z veškerých výnosů. Zapracováním organizace na zvýšení této kategorie tržeb by se Valašské muzeum mohlo alespoň z malé části více finančně osamostatnit od očekávaných výnosů z transferů. Ovšem při konzultaci s vedením Valašského muzea v přírodě byl tento návrh namítnut, vzhledem k odklonu od původního cíle organizace, což je zejména uchovávání původních staveb a vybavení, nikoliv prodej vlastních výrobků. Vedení by tedy chtělo zapracovat na zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků, nicméně pouze do takové míry, aby to nebylo na úkor hlavních cílů muzea.

---

<sup>76</sup>RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

#### **4.4.3 Shrnutí finanční analýzy**

Z finanční analýzy plyne, že ekonomika Valašského muzea je zdravá. Hlavní pozitivum ekonomiky v organizaci je její kladný výsledek hospodaření během všech sledovaných let. Další poukázání na zdravou ekonomiku je její nezadlužení.

Důležitý klad je, že tržby za služby, které muzeum považuje za nejdůležitější a nejzásadnější, rostly během všech sledovaných let.

Negativum plynoucím z finanční analýzy jsou velmi vysoké pokuty. Tyto pokuty však nebyly pro Valašské muzeum tolik zásadní, neboť byly organizaci následný rok odpuštěny. Organizace tyto pokuty dokázala bez větších problémů uhradit, a proto lze říci, že ekonomika organizace je velmi silná.

Valašské muzeum by se mělo zaměřit na zamezení případných pokut v budoucnu. Organizace sice byla schopna přežít tyto neplánované vysoké pokuty bez výraznějších problémů, nicméně se jedná o náklady, kterým by organizace měla předcházet.

#### **4.5 Návrh a doporučení**

Organizace by se měla více zaměřit na spolupráci s městem Rožnovem pod Radhoštěm. Spolupráce Valašského muzea a Rožnova by mohla přinést užitek oběma těmto stranám. Valašské muzeum vytváří z města Rožnov pod Radhoštěm pro turisty atraktivní a zajímavé město.

Nad areály Valašského muzea se nachází městská rozhledna podle návrhu Dušana Sámeho Jurkoviče, slavného architekta, který se zasloužil také o zrekonstruování objektů na Pustevnách. Tato rozhledna se nachází na prudkém Karlově kopci, který je velmi náročný pro starší osoby, rodiče s malými dětmi a handicapované. Také samotný jeden areál Valašského muzea (Valašská dědina), který je také v Karlově kopci, je pro starší lidi velmi náročný. Tyto dva problémy by mohlo vyřešit řešení v podobě lanovky na tento kopec. Bylo by to pro turisty nejen atraktivní zpestření Valašského muzea i samotného města Rožnova, ale také pomoc pro osoby, pro které je obvykle prudký kopec nepřístupný.

## 5 Závěr

Valašské muzeum v přírodě je státní příspěvková organizace zřízena Ministerstvem kultury České republiky. Hypotéza této práce zněla, jestli je pro Valašské muzeum zřizovatel Ministerstvo kultury ČR zároveň také hlavní zdroj financování. V roce 2013 dosahovaly transfery od Ministerstva kultury ČR 67,28 % z veškerých výnosů. V roce 2014 dosahovaly transfery od Ministerstva kultury ČR 67,16 % z veškerých výnosů a v roce 2015 dosahovaly transfery od Ministerstva kultury ČR 58,16 % z veškerých výnosů. Hypotéza hlavního zdroje financování Ministerstva kultury ČR byla potvrzena.

Cílem této práce bylo zhodnotit finanční situaci státní příspěvkové organizace Valašského muzea v přírodě během stanoveného období 2013, 2014 a 2015. Jak již plyne z potvrzené hypotézy, hlavní zdroj financování organizace je Ministerstvo kultury ČR. Organizace je na transferech od Ministerstva kultury v podstatě závislá.

Bylo by vhodné, kdyby muzeum zapracovalo na zvýšení skupiny výnosy z vlastní činnosti. Například výnosy z vlastních výrobků jsou pro Valašské muzeum jen minimální příjem. Jedná se ani ne o jedno procento z veškerých vlastních zdrojů organizace. Výnosy z vlastních výrobků jsou tvořeny třemi skupinami, a to palivové dříví, podkovičky a prodej zvířat. Tato malá škála by se dala rozšířit o řadu výrobků autentických pro Valašské muzeum.

Pro Valašské muzeum je velmi úspěšné a zásadní neustálé zvyšování počtu návštěvníků a také tržeb z prodeje služeb, spojených právě s vysokým počtem návštěvníků.

Velmi příznivé by pro zlepšení financování bylo také vybudování typického Valašského ubytování, šlo by o valašský statek s původním vybavením. Organizace by se také mohla více finančně osamostatnit od svého zřizovatele například provozováním letního kina.

V práci byla použita strategická a finanční analýza. Ke strategické analýze byly použity dvě metody, marketingový mix a SWOT analýzy. Pomocí marketingového mixu bylo zjištěno, že problém Valašského muzea je každoročně se opakující program. SWOT analýzou bylo zjištěno vyrovnaní silných i slabých stránek, příležitostí i ohrožení v organizaci. Část slabých stránek i ohrožení by však mohla být zredukována.

Pomocí finanční analýzy bylo zjištěno, že ekonomika Valašského muzea je zdravá a schopna přetrvat i v případě nenadálých neplánovaných výdajů.

Velký nedostatek této příspěvkové organizace je téměř minimální spolupráce se sponzory. Výnosy ze sponzorských darů tvoří jen nepatrnou část z výnosů. Organizace by měla na řešení tohoto problému zapracovat. Valašské muzeum by se mělo zaměřit na public

relations. Významnější vztahy s veřejností a styk s veřejností by Valašskému muzeu mohl přinést vysoký zdroj financování.

Finanční situace je po všech závěrech příznivá. Podle vykonaných analýz, jestliže dosavadní dotace budou ve stejné výši, by firma neměla mít výraznější problém se zdravým chodem podniku.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy:

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 548 s. ISBN 978-0-470-39251-5.

HABUSTOVÁ, Milena. *Vaškova hospoda*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2010. 55 s. ISBN 978-80-87210-31-4.

HASALÍK, Radek. *Pustevny*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2008. 43 s. ISBN 978-80-87210-12-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Museum Vivum, Sborník Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm 2005*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2005, 158 s. ISBN 80-239-6243-4.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Příspěvkové organizace 2012-2013*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 376 s. ISBN 978-80-7357-736-0.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada Publishing, 2012. 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2014*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 268 s. ISBN 978-80-7478-527-6.

NOVÁKOVÁ, Štěpánka. *Účetnictví příspěvkových organizací v roce 2014 (sbírka souvztažností s výkladem)*. Praha: INTES, 2014. 192 s. ISBN 978-80-904560-2-0.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. 320 s. ISBN 978-80-247-5699-8.

PROKŮPKOVÁ, Danuše a Michal SVOBODA. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 150 s. ISBN 978-80-7478-522-1.

ROMÁNKOVÁ, Eva (ed.). *Uchováno budoucím generacím: Devadesát let sbírkotvorné činnosti Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Rožnov pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, 2015. 335 s. ISBN 978-80-87210-51-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

ŠTIKA, Jaroslav a Oldřich KRAMOLIŠ. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm*. Praha: ČTK-Pressfoto, 1991. 47 s. ISBN 80-7046-057-1.

TÁBORSKÝ, František a Josef VÁLEK. *Naše Valašsko: kulturní věstník o jeho životě a potřebách*. Vsetín, Valašské Meziříčí, Brno: Valašský krúžek, 1932. ISSN 18058000.

URBANCOVÁ, Alžběta a Šárka KRYŠKOVÁ. *Účetnictví organizačních složek státu, územních samosprávných celků a příspěvkových organizací*. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2003. 222 s. ISBN 80-248-0483-2.

VESELSKÁ, Jiřina. *Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm 1925-2005*. V Rožnově pod Radhoštěm: Valašské muzeum v přírodě, 2005, 123 s. ISBN 80-239-4462-2.

## **Zákony a vyhlášky:**

České účetní standardy č. 701 – 710.

Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizace majetku a závazcích.

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky.

Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 320/2001 Sb., finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty ve znění pozdějších předpisů.

## Internetové odkazy:

ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ ČR: *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. [online]. Česká republika: Parlamentní INSTITUT, 2014 [23. 1. 2016]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU.pdf](http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf)

AVPO: *Příspěvkové organizace v ČR a EU* [online]. [4. 5. 2015]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU.pdf](http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf)  
BUSINESS CENTER CZ: *Zákony* [online]. [13. 2. 2016]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

EAGRI: *Příspěvkové organizace* [online]. [4. 5. 2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/ostatni/100077147.html>

FINANCE: *Co je to účetní závěrka?*. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/243715-co-je-to-ucetni-zaverka/>

GRINEX CZECH REPUBLIC: *Přehled o změnách ve vlastním kapitálu* [online]. [1. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.grinex.cz/cs/komentare/prehled-o-zmenach-ve-vlastnim-kapitalu>

MANAGEMENT MANIA: *Marketingový mix 4P* [online]. [9. 2. 2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

MINISTERSTVO KULTURY: *Příspěvkové organizace* [online]. MK [4. 5. 2015]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace/>

MINISTERSTVO KULTURY: *Kulturní dědictví*. [online]. [30. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/granty-a-dotace/integrovaný-systém-ochrany-moviteho-kulturniho-dedictvi-70574/>

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY: *Příspěvkové organizace* [online]. [4. 5. 2015]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=49515&recShow=0&nr=218~2F2000&rpp=15#parCnt>

STRATEG.CZ: *Strategické řízení* [online]. [9. 2. 2016]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

UCITELKA.INFO: *Distribuce a distribuční politika* [online]. [11. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/marketing/distribuce>

ÚČETNÍ KAVÁRNA: *Dotace v účetnictví a daních z příjmů*. [online]. [4. 4. 2015]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d35012v44647-dotace-v-ucetnictvi-a-danich-z-prijmu/?search\\_query=dotace&search\\_results\\_page=](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d35012v44647-dotace-v-ucetnictvi-a-danich-z-prijmu/?search_query=dotace&search_results_page=)

VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: *Odborná činnost* [online]. [10. 2. 2016] Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/>

VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM: *Výroční zprávy*. [online]. [5. 6. 2015]. Dostupné z: <Http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocní-zpravy/>

## Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČÚS	České účetní standardy
ČV ICOM	Český výbor Mezinárodní rady muzeí
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DIČ	Daňové identifikační číslo
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
HM	Hmotný majetek
HV	Hospodářský výsledek
IČ	Identifikační číslo osoby
ISO	Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví
KHM	Krátkodobý hmotný majetek
KNM	Krátkodobý nehmotný majetek
MK	Ministerstvo kultury
VMP	Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm

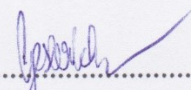


## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. dubna 2016

  
.....  
Martina Gesierichová

## **Seznam příloh:**

Příloha 1	Organizační schéma Valašského muzea v přírodě
Příloha 2	Graf – Přehled vlastních výnosů z let 2013 a 2014
Příloha 3	Graf - Návštěvnost jednotlivých areálů Valašského muzea v přírodě (dle počtu osob) v letech 2013, 2014 a 2015
Příloha 4	Graf – Přehled cizích zdrojů Valašského muzea v přírodě za období 2013-2015
Příloha 5	Výkaz zisku a ztrát za období 2013 – 2015
Příloha 6	Tabulka platových tříd Valašského muzea v přírodě
Příloha 7	Rozvaha Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm z let 2013-2015
Příloha 8	Rozvaha – Horizontální analýza
Příloha 9	Výkaz zisku a ztrát – Horizontální analýza
Příloha 10	Rozvaha – Vertikální analýza
Příloha 11	Výkaz zisku a ztrát – Vertikální analýza